



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

RŪTA STANKEVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS
SĄSAJOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Darbo vadovas (-ė): doc. Dr. Jurgita Joniškienė

Šiauliai, 2025

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Rūta Stankevičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose <i>Interfaces of adaptive leadership and organizational culture in preschool education institutions</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Rūta Stankevičienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (*pažymėti*)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

--

Stankevičienė, R. (2024). *Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Stankevičienė, R. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vadybos programos baigiamasis darbas. Magistro baigiamojo darbo vadovė doc. dr. J. Joniškienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, 60 p.

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas – nustatyti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*:

1. Identifikuoti adaptyvios lyderystės bruožų ir organizacinės kultūros elementų sąsajas, atlikus adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros konceptų analizę.
2. Išnagrinėti organizacijų vadovų veiklos svarbą ir poveikį, skatinant adaptyvios lyderystės praktikas ir puoselėjant prisitaikančią organizacinę kultūrą.
3. Atlikti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų analizę Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
4. Nustatyti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų stiprumą ir vertinimo skirtumus pagal demografinius kriterijus.
5. Pateikti praktines rekomendacijas dėl adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų plėtojimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kuriant prisitaikančią organizaciją.

Darbo objektas – adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos.

Darbo metodai – mokslinės literatūros sisteminė analizė, lyginimas, sisteminimas ir apibendrinimas, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, skirta pedagogams, ir empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Darbe panaudoti 85 šaltiniai, iš kurių 55 užsienio kalba (žr. Literatūra).

Teorinėje darbo dalyje atskleidžiamos adaptyvios (prisitaikančios) lyderystės ir organizacinės kultūros sampratos, analizuojant šių dviejų konceptų sąsajas. Išskiriami adaptyvios lyderystės bruožai ir organizacinės kultūros elementai, formuojantys organizacijos valdymą ir jos sėkmę. Analizuojamos adaptyvios lyderystės sąlygos, adaptyvaus lyderio veiksmai bei organizacijos vadovo vaidmuo, puoselėjant adaptyvią lyderystę ir formuojant prisitaikančią organizacinę kultūrą.

Metodologinėje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: teorinės tyrimo nuostatos, tyrimo strategija, bei pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas. Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiam tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinės apklausos tyrimas. Šioje dalyje pateikiamos tyrimo lauko ir imties charakteristikos, tyrimo etapai ir tyrimo etika.

Empirinėje darbo dalyje pateikiami kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi apibendrinti anketinės apklausos rezultatai (vidurkiai, standartinis nuokrypis, koreliacijos ir kt.). Atlikus tyrimą nustatyta, kuo adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos reikšmingos ikimokyklinėms įstaigoms: taikomos adaptyvios lyderystės praktikos, vadovai skatina darbuotojų mokymąsi, tobulėjimą ir lyderystę; nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai tarp vadovų ir mokytojų vertinimo rezultatų; įstaigose palanki organizacinė kultūra, tačiau reikia atkreipti dėmesį į pagarbaus elgesio puoselėjimą.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip skatinti adaptyvios lyderystės praktikas įstaigose, kad tai padėtų sėkmingiau valdyti ir formuoti prisitaikančią organizacinę kultūrą.

Raktiniai žodžiai: adaptyvi lyderystė, organizacinė kultūra, prisitaikanti organizacija, ikimokyklinis ugdymas.

Stankevičienė, R. (2024). *Interfaces of Adaptive Leadership and Organizational Culture in Preschool Education Institutions*. Master's Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

Stankevičienė, R. *Interfaces of Adaptive Leadership and Organizational Culture in Preschool Education Institutions*. Final thesis for the Management Program. Supervisor: Assoc. Prof. Dr. J. Joniškienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, 60 pages.

The master's thesis analyzes the relationship between adaptive leadership and organizational culture in preschool education institutions in Panevėžys County.

The aim of the thesis is to determine the connection between adaptive leadership and organizational culture in preschool education institutions. To achieve this aim, the following objectives are set:

1. To identify the links between the traits of adaptive leadership and elements of organizational culture through an analysis of these concepts.
2. To examine the importance and impact of the activities of organizational leaders in promoting adaptive leadership practices and fostering an adaptable organizational culture.
3. To conduct an analysis of the links between adaptive leadership and organizational culture in preschool educational institutions of Panevėžys county.
4. To determine the strength of the links between adaptive leadership and organizational culture and the differences in assessment according to demographic criteria.
5. To provide practical recommendations for developing the interrelations between adaptive leadership and organizational culture in preschool education institutions, aiming to create adaptable organizations.

The object of the research is the relationship between adaptive leadership and organizational culture.

The methods used in the study include a systematic analysis of scientific literature, comparison and summarization, as well as a quantitative survey targeting educators and the summarization of empirical findings. The master's thesis consists of an introduction, theoretical, methodological, and empirical sections, conclusions, and recommendations. The study references 85 sources, of which 55 are in foreign languages (see Literature).

In the theoretical part, the concepts of adaptive leadership and organizational culture are explored, analyzing their interconnections. The characteristics of adaptive leadership and the elements of organizational culture that influence organizational management and success are identified. The conditions for adaptive leadership, the actions of adaptive leaders, and the role of managers in promoting adaptive leadership and adaptable organizational culture are analyzed.

In the methodological part, the methodology of the empirical research is presented, including the theoretical research principles, research strategy, and justification for the choice of research instruments.

The aim of the empirical research is to uncover the links between adaptive leadership and organizational culture in preschool education institutions. A quantitative survey method was chosen to achieve this aim. This part details the research field and sample characteristics, research stages, and ethical considerations.

The empirical part presents the results of the quantitative data analysis. Summarized findings of the questionnaire survey (e.g., averages, standard deviations, correlations) are provided. The study determined the significance of the links between adaptive leadership and organizational culture in preschool institutions: adaptive leadership practices are applied, managers encourage employee learning, development, and leadership. Statistically significant differences were found between evaluations of leaders and teachers. While the organizational culture is generally favorable, attention should be paid to fostering respectful behavior.

The thesis concludes with findings and recommendations on promoting adaptive leadership practices in institutions to enhance the management and development of an adaptable organizational culture.

Keywords: adaptive leadership, organizational culture, adaptive organization, preschool education.

TURINYS

IVADAS

1. ADAPTYVIO LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJOS

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE	12
1.1. Adaptyvios lyderystės teorinė konceptualizacija	12
1.1.1. Adaptyvios lyderystės apibrėžtis	14
1.1.2. Adaptyvios lyderystės bruožų identifikavimas lyderystės stilių kontekste	15
1.1.3. Vadovo vaidmuo įgyvendinant adaptyvią lyderystę	19
1.1.4. Adaptyvios lyderystės reikšmingumas ikimokyklinio ugdymo įstaigose	21
1.2. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų teorinė konceptualizacija	22
1.2.1. Organizacinės kultūros apibrėžtis ir elementai	23
1.2.2. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų identifikavimas	25
1.2.3. Adaptyvi lyderystė kaip prisitaikančios organizacinės kultūros prielaida	27
2. ADAPTYVIO LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ	
IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
2.1. Tyrimo metodologijos teorinių nuostatų pagrindimas	30
2.2. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas	31
2.3. Tyrimo metodų ir instrumentų pagrindimas	33
2.4. Tyrimo imtis ir jos pagrindimas.....	36
3. ADAPTYVIO LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ	
IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	38
3.1. Tiriamųjų demografiniai duomenys.....	38
3.2. Adaptyvios lyderystės bruožų identifikavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose	40
3.3. Organizacinės kultūros elementų identifikavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose	44
3.4. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė ikimokyklinėse įstaigose.....	49
TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI.....	65
1 priedas. Klausimynas „Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose“.....	65
2 priedas. Apklausos atlikimo sertifikatas	68
3 priedas. Adaptyvios lyderystės teiginių įvertinimas pagal Cronbach's alpha	69
4 priedas. Organizacinės kultūros teiginių įvertinimas pagal Cronbach's alpha.....	70
5 priedas. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų teiginių įvertinimas pagal Cronbach's alpha	71
6 priedas. Post Hoc testas pagal respondentų pareigas	72
7 priedas. Post Hoc testas pagal respondentų amžių.....	73
8 priedas. Post Hoc testas pagal įstaigos dydį.....	74

LENTELĖS

1.1.1 lentelė. Adaptyvios lyderystės perspektyvos ir prielaidos.....	13
1.1.1.1 lentelė. Adaptyvios lyderystės apibrėžimai	14
1.1.1.2 lentelė. Adaptyvaus lyderio veiklos bruožai.....	14
1.1.2.1 lentelė. Iššūkių pobūdis pagal adaptyvią lyderystę	16
1.1.2.2 lentelė. Lyderystės stiliai ir ypatumai.....	17
1.1.2.3 lentelė. Lyderystės stilių požymiai	18
1.1.2.4 lentelė. Adaptyvaus vadovavimo privalumai ir trūkumai	18
1.1.4.1 lentelė. Adaptyvaus lyderio elgsena	21
1.2.1 lentelė. Adaptyvios lyderystės požymiai ir organizacinės kultūros modeliai	22
1.2.1.1 lentelė. Vertybės – organizacinės kultūros pagrindas	23
1.2.1.2 lentelė. Organizacinės kultūros modelis modernioje organizacijoje	24
1.2.3.1 lentelė. Teorijos ir tyrimai apie adaptyvią lyderystę	28
2.3.1 lentelė. Anketos klausimyno struktūra	33
2.3.2 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....	34
2.3.3. lentelė. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros instrumentarijaus pagrindimas.....	35
2.4.1 lentelė. Tyrimo imties atranka	37
3.2.1 lentelė. Pokyčių ir situacinių iššūkių valdymo teiginių vertinimas	40
3.2.2 lentelė. Vertybių sutapimo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo teiginių vertinimas	41
3.2.3 lentelė. Nuolatinio mokymosi ir skatinimo teiginių vertinimas	41
3.2.4 lentelė. Adaptyvios lyderystės teiginių Spearman koreliacija.....	43
3.2.5 lentelė. ANOVA testo rezultatai adaptyvios lyderystės teiginiams	44
3.3.1 lentelė. Gebėjimo prisitaikyti vertinimas.....	45
3.3.2 lentelė. Darbo santykių, elgesio principų ir skatinimo vertinimas	45
3.3.3 lentelė. Vertybių sistemos ir atsinaujinimo vertinimas	46
3.3.4 lentelė. Organizacinės kultūros teiginių Spearman koreliacija	47
3.3.5 lentelė. ANOVA testas organizacinės kultūros teiginiams	48
3.4.1 lentelė. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros teiginių Spearman koreliacija	52
3.4.2 lentelė. ANOVA testas įvertinti sąsajų teiginiams pagal pareigas	53
3.4.3 lentelė. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų Spearman koreliacija.....	54
3.4.4 lentelė. Kruskal-Wallis testo rezultatai.....	54

PAVEIKSLAI

1.1.1.1 pav. Adaptyvios lyderystės modelis	15
1.1.2.1 pav. Adaptyvaus lyderio veiksmai antrame etape	16
1.1.2.2 pav. Adaptyvios lyderystės principai.....	19
1.1.3.1 pav. Adaptyvios lyderystės veikimo etapai	19
1.1.3.2 pav. Vadovo veiklos žingsniai, įgyvendinant adaptyvią lyderystę.....	20
1.2.2.1 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros bendri aspektai.....	25
1.2.2.2 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros bendri elementai	26
1.2.3.1 pav. Adaptyvi lyderystė formuoja naują organizacinę kultūrą.....	28
1.2.3.2 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos.....	29
2.2.1 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąveikos modelis.....	32
2.3.1 pav. Tyrimo struktūrinė schema	35
2.4.1 pav. Tyrimo imties dydis	37
3.1.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	38
3.1.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	38
3.1.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	38
3.1.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	39
3.1.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	39
3.1.6 pav. Įstaigų paskirstymas pagal darbuotojų skaičių	39
3.1.7 pav. Įstaigų paskirstymas pagal vietovę	39
3.4.1 pav. Pokyčių ir iššūkių valdymo vertinimas.....	49
3.4.2 pav. Lankstumo ir vertybių laikymosi vertinimas	50
3.4.3 pav. Nuolatinio mokymosi, įsitraukimo ir skatinimo vertinimas	51
3.4.4 pav. Vidutinių rangų palyginimas pagal darbo stažą.....	55
3.4.5 pav. Vidutinių rangų palyginimas pagal pareigas	56

IVADAS

Temos pristatymas ir tyrimo aktualumas. Lyderystė mokykloje yra švietimo politikos prioritetas ir atlieka pagrindinį vaidmenį gerinant mokyklų veiklos rezultatus bei mikroklimatą. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ nurodoma, kad reikia skatinti ir ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas institucijose, keičiant valdymo kultūrą, pereinat prie pagrįstų sprendimų priėmimo ir bendro sutarimo siekimo organizacijoje. Adaptyvi lyderystė – veiksmas žmonėms sutelkti, nes teigia, kad lyderystės „dėmesio centre yra ne sekėjus turintis žmogus, o įvairių žmonių veikimas. Dėl to lyderystės gali imtis bet kas, bet kada, bet kur“ (Daunienė, Avižinis, 2023, p. 15). Mokslininkai pažymi, kad šiuolaikinėse organizacijose ir ugdymo įstaigose vien vadovų lyderystės nebeužtenka: nuolat besikeičianti aplinka keičia ugdymo įstaigų ir organizacijų tikslus, kinta požiūris į lyderius, jų vaidmenį organizacijoje ir į pačią lyderystę. Adaptyvi lyderystė iškyla kaip šiuolaikinės lyderystės koncepcija, kuri vystosi iš situacinių, transformacijų ir sudėtingumo teorijų (Nastanski, 2002). Adaptyvios lyderystės ekspertas Heifetz (1994) teigia, kad organizacijai susidūrus su besikeičiančiomis sąlygomis arba dar nematytais iššūkiais, vienintelis būdas išgyventi – prisitaikyti. Adaptyvusis vadovavimas skatina žmones spręsti problemas su nežinomais sprendimais ir klestėti tai darant besikeičiančioje aplinkoje.

Lyderiai savo vadovavimo stiliumi formuoja organizacinę kultūrą, kuri turi suburti darbuotojus siekti vienodo tikslo, sujungiant jų asmenines ir organizacines vertybes (Baumgartner, 2020). Adaptyvi lyderystė formuoja prisitaikančią organizacinę kultūrą (Schulze, Pinkow, 2020; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016), padeda kurti motyvuotą ir produktyvią komandą bei puoselėja bendradarbiavimą, todėl daugelis lyderių turi žongliuoti tarp savo standartinių vaidmenų ir kultūrinių prisitaikymų (Ali, 2017).

Atsižvelgiant į tai, kad lyderystės plėtra ir palanki organizacinė kultūra yra kiekvienos šiuolaikinės mokyklos siekiamybė, tirti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose įvairiais požiūriais yra aktualu ir būtina, nes šiais laikais organizacijos turi stiprinti gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių iššūkių bei sąlygų.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Adaptyvios lyderystės idėjos pradininkas – profesorius Heifetz (1994) pristatė adaptyvios lyderystės modelio vaizdą ir nurodė, kad šios lyderystės koncepcija atskleidžia veikimo būdus, kurie gali padėti spręsti opias ir kompleksines visuomenės problemas, sutelkti žmones sunkiems iššūkiams įveikti ir taip padėti organizacijoms suklestėti. Adaptyvi lyderystė užsienio mokslininkų nagrinėjama įvairiais aspektais: adaptyvus vadovavimas sutelkia dėmesį į problemų sprendimą bendradarbiaujant (Nelson, Squires, 2017), adaptyvūs lyderiai skatina organizacijos narius prisitaikyti prie pokyčių (Doyle, 2017), adaptyvi lyderystė skatina organizacinį prisitaikymą ir verčia organizaciją keistis bendradarbiaujant (Schulze, Pinkow, 2020). Kai kurie mokslininkai teigia, kad *adaptyvi lyderystė vis dar nėra plačiai taikoma švietime* (Gurr, Drysdale, 2020) ir rekomenduoja kurti tyrimus dėl adaptyvios lyderystės modelių kūrimo mokyklose, ieškant naujų idėjų ir numatant naujas kryptis.

Užsienio mokslininkų straipsniuose vartojamos dvi sąvokos – adaptyvi arba prisitaikanti lyderystė. Esant sąvokų įvairovei, svarbu aiškus adaptyvios lyderystės pristatymas švietimo įstaigose ir šių sąvokų sinoniminis vartojimas. Analizuojant mokslinius šaltinius buvo nustatyta, kad adaptyvios lyderystės sąvoka vartojama dažniau nei prisitaikančios lyderystės, todėl šiame magistro baigiamajame darbe naudojama sąvoka – adaptyvi lyderystė.

Lietuvoje trūksta mokslinių tyrimų, konceptualiai atskleidžiančių adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas. Adaptyvią lyderystę analizuoja ir prie šios lyderystės idėjų sklaidos Lietuvoje prisidedantys mokslininkai akcentuoja, kad adaptyvios lyderystės, kaip vienos iš lyderystės koncepcijų samprata – integruoti siekį atskleisti veikimo būdus, kurie padėtų spręsti visuomenėje opias, kompleksines problemas (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021). Mokslininkas Avižinis (2019) nurodo, kad lyderystė nėra pareigoms priklausanti veikla, o adaptyvios lyderystės gali imtis bet kurias pareigas einantis žmogus. Jis akcentuoja, kad svarbiausia atskirti techninius ir adaptyvius iššūkius bei gebėti juos spręsti, neieškant greitų sprendimo būdų. Mokslininkė Buzaitytė-Kašalynienė (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021) nagrinėja organizaciją ir adaptyvią lyderystę iš valdžios ir galios sisteminės perspektyvos, akcentuodama mokymosi iš patirties metodus.

Organizacinės kultūros sampratą, modelius bei svarbą moksliniuose darbuose nagrinėję Lietuvos ir užsienio autoriai ją suskirstė į lygius, lygmenis ir elementų grupes, lemiančias organizacijos sėkmę (Chatman, O'Reilly, 2016; Staniulienė, Dilienė, 2014; Stundžė, 2010; Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskienė, 2015). Organizacinė kultūra ir jos atskiri elementai, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis ir užtikrina visų darbuotojų gerovę (Grublienė, Urbonaitė, 2014; Landis ir kt., 2015; Šorytė, Pajarskienė, 2014; Viningienė, 2014). Organizacinės kultūros pagrindu galima įvardinti veiksmingą vadovavimą, formuojantį bendrą visų narių supratimą apie organizacijoje vykstančius procesus, darbo veiksmingumą ir kokybę, vertybių puoselėjimą, asmeninę atsakomybę už veiklos rezultatus.

Atskirai adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra nagrinėjamos labai plačiai, tačiau labai mažai mokslinių straipsnių apie šių konceptų sąsajas ir analizę, o ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Švietimo įstaigoms adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimų trūkumas yra aktuali problema, nes tai naujas požiūris į organizacijos įveiklinimą ir prisitaikymą. Į adaptyvios lyderystės praktikų skatinimą ikimokyklinėse įstaigose reikia pažiūrėti per organizacinės kultūros prizmę, nes lyderystės ir organizacinės kultūros fenomenai apibūdinami kaip pagrindiniai organizacijos sėkmės ar nesėkmės veiksniai (Casida, Pinto-Zipp, 2008). Anot Giberso ir kt. (2009) šio ryšio priežastis yra tai, kad adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra atlieka panašias funkcijas ir veikia panašiomis priemonėmis.

Šiame darbe siekiama išsiaiškinti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose, nes šiais laikais nuolat besikeičiančioje aplinkoje, švietimo įstaigoms reikia spręsti daug iššūkių, analizuojant esamą situaciją. Adaptacija visada sukelia ginčus, o švietimo įstaigų vadovai turėtų siekti, kad prisitaikymo procesai ugdymo įstaigose vyktų sklandžiai, lanksčiai, efektyviai ir ekonomiškai. Tyrimo rezultatai suteiks žinių kaip plėtoti adaptyvios lyderystės praktikas švietimo įstaigose, puoselėjant prisitaikančią organizacinę kultūrą.

Švietimo įstaigų mokytojai ir kiti darbuotojai akcentuoja lyderystės svarbą, formuojant organizacinę kultūrą, tačiau ikimokyklinių įstaigų darbuotojai lyderystę dažniausiai paveda vadovui. Keisdami požiūrį į lyderystę, vadovai organizacijoje turėtų taikyti adaptyvios lyderystės praktikas, taip įtraukdami visus darbuotojus į lyderystę ir į pokyčių valdymą, formuodami bendradarbiavimo kultūrą. Mokslinei problemai atskleisti keliama šie **problemniniai klausimai**:

1. Ar adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose padeda spręsti pokyčių ir iššūkių valdymo problemas?

2. Ar adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą, lankstumą, pedagogų tobulėjimą ir prisitaikymo kultūrą įstaigose?
3. Kokie pagrindiniai barjerai trukdo efektyviai integruoti adaptyvią lyderystę į ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacinę kultūrą?

Darbo objektas – adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos.

Darbo tikslas – nustatyti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti adaptyvios lyderystės bruožų ir organizacinės kultūros elementų sąsajas, atlikus adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros konceptų analizę.
2. Išnagrinėti organizacijų vadovų veiklos svarbą ir poveikį, skatinant adaptyvios lyderystės praktikas ir puoselėjant prisitaikančią organizacinę kultūrą.
3. Atlikti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimo analizę Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
4. Nustatyti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų stiprumą ir vertinimo skirtumus pagal demografinius kriterijus.
5. Pateikti praktines rekomendacijas dėl adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų plėtojimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kuriant prisitaikančią organizaciją.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Įvertintos adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose, apklausiant įstaigų pedagogus: vadovus, mokytojus, logopedus ir kt. specialistus. Surinkti empiriniai duomenys apdoroti SPSS 30.0.0.0 programiniu paketu, apskaičiuoti procentai, vidurkiai, teiginių validumui nustatyti panaudotas Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, teiginių tarpusavio ryšiai įvertinti panaudojant Spearman'o koreliaciją, vertinimo skirtumai nustatyti pagal Kruskal-Wallis reikšmingumo testą.

Tyrimo mokslinis naujumas, teorinis reikšmingumas ir sklaida. Teoriškai pagrįstos ir išgrynintos sąsajos tarp organizacinės kultūros ir adaptyvios lyderystės patvirtino nuostatą, kad šie du konceptai yra dinamiški ir dvipusiai. Pagrindinė šių sąsajų prasmė yra ta, kad adaptyvūs lyderiai gali stiprinti organizacinę kultūrą, o organizacinė kultūra keičia ir formuoja lyderių gebėjimus, kad per šių konceptų sąsajas įstaigose skatinamas nuolatinis prisitaikymas ir tobulėjimas. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leido įvertinti Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų nuomonę apie adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas. Atliktas darbas naudingas tuo, kad atskleidė adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinėse įstaigose: adaptyvios lyderystės praktikų taikymo ir organizacinės kultūros vertinimo rezultatus, vertinimo vidurkius, teiginių koreliacijas ir įvertinimo skirtumus tarp ikimokyklinių įstaigų vadovų ir mokytojų. Tyrimo rezultatais galės pasinaudoti ikimokyklinių įstaigų pedagogai, puoselėdami adaptyvios lyderystės praktikas ir organizacinės kultūros sąsajas bei formuodami prisitaikančią organizacinę kultūrą įstaigoje.

Darbo struktūra – įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados ir rekomendacijos. Darbe panaudoti 85 šaltiniai, iš kurių 55 užsienio kalba.

Teorinėje darbo dalyje atskleidžiamos adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sampratos, nustatant šių dviejų konceptų sąsajas. Išskiriami adaptyvios lyderystės bruožai ir organizacinės kultūros elementai, formuojantys organizacijos valdymą ir jos sėkmę. Analizuojant adaptyvios

lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų reikšmingumą organizacijoje, pateikiamos šiais laikais aktualios prisitaikymo galimybės organizacijoms dėl nuolatinių iššūkių ir pokyčių valdymo, dėl vertybių kaitos, dėl inovacijų ir nuolatinio mokymosi svarbos ugdymo įstaigoms.

Metodologinėje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: teorinės tyrimo nuostatos, tyrimo strategija bei pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas. Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiam tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – ikimokyklinių įstaigų pedagogų anketinė apklausa (apklausa.lt). Šioje dalyje pateikiama tyrimo strategija, metodai, instrumentai, tyrimo imties charakteristikos bei tyrimo etika.

Empirinėje darbo dalyje pateikiami kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi apibendrinti anketinės apklausos rezultatai. Atlikus tyrimą nustatyta, kuo adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos reikšmingos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms: taikomos adaptyvios lyderystės praktikos skatina pedagogų mokymąsi, lyderystę, skaidrumą organizacijose bei palengvina pokyčių valdymą; įstaigose palanki organizacinė kultūra, puoselėjamos priimtinos vertybės; sukurta palanki atmosfera bendradarbiavimui ir komandinio darbo plėtrai; nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vadovų ir mokytojų adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų vertinimo; vadovams ir pedagogams reikia didesnę dėmesį skirti kiekvieno organizacijos nario pagarbos ir palaikymo puoselėjimui bei skatinimui.

1. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE

Šiandien vadovai susiduria su dviem konkuruojančiais reikalavimais: jie turi įvykdyti tai, kas atitiktų šiandienos iššūkius ir turi prisitaikyti prie to, kad organizacija klestėtų rytojaus pasaulyje. Jie turi plėtoti *kitą praktiką* ir tobulėti pagal šiandienos geriausią praktiką (Heifetz, Linsky, Grashow, 2009). Adaptyvi lyderystė yra tas veikimas, kuris mobilizuoja kitus žmones sunkiam darbui – imtis spręsti jiems svarbias, rūpimas, gąsdinančias, pavojingas problemas. Lyderystė gali būti konceptualizuota kaip nuolatinis santykių procesas savęs tobulinimas, idėjų sklaida, kitų įtraukimas ir įsipareigojimas, palaikantis idėją, kad tai ne tik nuolatinis iniciatyvumo, vadovavimo, bet ir sekimo (paramos ir dalyvavimo) procesas (Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas, Petukienė, 2019). Adaptyvi lyderystė – tai pokyčiai, kurie įgalina gebėjimą klestėti (Heifetz, Linsky, Grashow, 2009). Kiekviena organizacija siekia klestėti, o gebėti įstaigoje keistis vardan klestėjimo tampa organizacijų siekiamu veikimo būdu. Nauji prisitaikymai gali keisti, pertvarkyti įstaigos organizacinę kultūrą, kur atsakomybė už organizacijos ateitį yra dalijama tarp visų darbuotojų. Atskleidžiant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, galima numatyti, kaip kurti prisitaikančios kultūros organizaciją, kurioje skatinami nepriklausomi sprendimai, darbuotojai motyvuojami mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių, įtakojamos darbuotojų nuostatos, skatinamas bendradarbiavimas.

Pirmoje teorinėje darbo dalyje analizuojamos adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros teorinės konceptualizacijos, pateikiami svarbūs prisitaikymo veiksniai organizacijoms, susiję su pokyčių valdymu, nuolatinio mokymosi svarba ir kt.; akcentuojamas įstaigos vadovo vaidmuo, puoselėjant prisitaikančią organizacinę kultūrą.

1.1. Adaptyvios lyderystės teorinė konceptualizacija

Adaptyvios lyderystės teorija buvo sukurta JAV Harvardo universiteto Kenedžio mokykloje XX amžiaus devintajame dešimtmetyje. Adaptyvios lyderystės pradininkai yra šios mokyklos profesoriai R. A. Heifetz, A. Grashow ir M. Linsky. Šioje lyderystės koncepcijoje akcentuojama, kaip padėti žmonėms keisti, keistis ir prisitaikyti, nes lyderystė yra praktika, kurios dėka žmonės mobilizuojami imtis spręsti sunkius iššūkius ir klestėti (Heifetz ir kt., 2009). Adaptyvi lyderystė iškelia siekį atskleisti veikimo būdus, kurie padėtų spręsti visuomenėje opias, kompleksines ir svarbias problemas.

Adaptyvi lyderystė išskyla kaip šiuolaikinė lyderystės koncepcija, kuri vystosi iš situacinių, transformacijų ir sudėtingumo teorijų (Nastanski, 2002) ir remiasi idėja, kad lyderiai turi padėti savo organizacijoms įveikti iššūkius, kurie reikalauja ne tik sprendimų, bet ir pokyčių organizacijos vertybėse, santykiuose ir požiūriuose. Tokie iššūkiai reikalauja organizacijos narių įsitraukimo, o ne vien tik vadovų sprendimo. Adaptyvūs lyderiai turi sugebėti suvaldyti įtampą ir neaiškumus dėl kylančių problemų, turi skatinti žmones keisti savo įpročius ir požiūrius, nes tik taip galima pasiekti realų pokytį ir vystymąsi. Adaptyvios lyderystės pradininkai siekia pritaikyti adaptyvios lyderystės praktikas, orientuotas į praktinius iššūkius ir poreikius šiuolaikinėje darbo vietoje.

Adaptyvios lyderystės atsiradimas yra sąlygotas poreikio ieškoti alternatyvos, kuri duotų pagrindą ugdyti ne tik vadovų, bet ir apskritai visų organizacijos žmonių lyderystės kompetencijas, reikalingas įvairiems situaciniams iššūkiams spręsti, kai techninių sprendimų nepakanka, kad

žmogus, bendruomenė, visuomenė ar kolektyvas klestėtų. Ši lyderystės teorija koncentruojasi į adaptavimąsi ir tiria tai, kokie lyderystės veiksmai padeda žmonėms imtis permainų ir kaip kurti ateitį, kurioje realizuotųsi suinteresuotų šalių lūkesčiai, daug dėmesio skiriant techninių ir adaptyvių iššūkių sprendimams.

Tokiu būdu adaptyvi lyderystė kreipia pastangas puoselėti patį procesą, kurio dėka žmonės imasi daryti adaptyvų darbą, t. y. keisti situaciją ir keistis patys. Tuo ši lyderystės prieiga skiriasi nuo kitų lyderystės konceptualizacijų, kuriomis siekiama paaiškinti lyderystę, nurodant lyderio (-ės) savybes, įgūdžius, elgesio modelius ar autentiškumo paieškas (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021).

Kaip teigia Heifetz (1994), adaptyvios lyderystės prieiga sujungia idėjas, paimtas iš 4 konceptualių perspektyvų: sisteminės, biologinės, tarnystės ir psichoterapinės (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1 lentelė

Adaptyvios lyderystės perspektyvos ir prielaidos

Perspektyvos	Prielaidos
Sisteminės	Dauguma problemų, su kuriomis susiduria žmonės, kyla dėl sudėtingų tarpusavyje susijusių sistemų sąveikų, nes problemos kompleksiškos, dinamiškos ir susijusios.
Biologinės	Žmonės bręsta, lavėja ir keičiasi todėl, kad turi nuolat prisitaikyti tiek prie savo pačių kintančių poreikių ir būsenų, tiek prie išorinės aplinkos permainų.
Tarnystės	Lyderystės veiksmai turėtų būti nukreipti kurti bendrą gerovę: bendruomenei, visuomenei, žmonijai.
Psichoterapinės	Palaikančios aplinkos kūrimas, kurioje žmonėms būtų lengviau prisitaikyti: kai jie į sudėtingas problemas atsigrežia ir ima žvelgti tiesiai, išmoksta atskirti fantaziją nuo realybės, sprendžia vidinius konfliktus, mokosi naujai elgtis ir naujai pažvelgti į problemas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Heifetz (1994)

Nurodytos perspektyvos ir prielaidos padeda paaiškinti adaptyvios lyderystės koncepcijos prigimtį: rodo kryptį, kur ieškoti veiksmingų ugdymo metodų, nes kiekviena iš šių perspektyvų turi sukaupusi žinių, kurias galima integruoti į lyderystės ugdymo procesą. Sisteminė perspektyva yra dosni kompleksškumo suvokimui lavinti. Biologinė perspektyva suteikia pagrindą žvelgti į lyderystę kaip į eksperimentavimą, kuriame gautus rezultatus galima tyrinėti moksliniu metodu. Tarnystės perspektyva yra dosni dėti vertybinius pagrindus, atsižvelgiant į aplinkinių gerovę. Psichoterapinė perspektyva suteikia žinių ir metodų, kaip koordinuoti žmonių darbą grupėje, kaip kurti psichologinį saugumą sunkioms temoms tyrinėti, kaip spręsti konfliktus, kaip padėti žmonėms pažinti pačius save (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021). Adaptyvios lyderystės darbas yra mobilizuoti kitus organizacijos darbuotojus: kartais pakelti karštį, kartais palaikyti, tačiau niekada „nevadovauti“, nes tai jau vadyba, o ne lyderystė.

Šiandienos viešojo ir privataus verslo lyderiai – vadovai susiduria su iššūkiais, kuriems reikia lyderystės, galinčios spręsti ir išspręsti sudėtingas šiuolaikines problemas, pasitelkiant kolektyvinius, bendradarbiaujančius, laiko atžvilgiu veiksmingus ir novatoriškus sprendimus. Prisitaikantis vadovavimas yra priemonė, padedanti lyderiams veiksmingai patenkinti jiems keliamus iššūkius, kad jie sėkmingai vykdytų pastangas, kurioms reikalingas efektyvus labai efektyvių lyderių vadovavimas (Cojocar, 2009). Pritaikomasis vadovavimas yra plačiai priimtas kitų lyderystės teorijų, tokių kaip situacinės, transformacinės ir sudėtingos lyderystės teorijų, kuriose teigiama, kad prisitaikymas yra būtinas bruožas ar kompetencija šiandieniniams lyderiams.

Adaptyvi lyderystė yra interaktyvi pastanga, kurią sudaro sudėtingos sistemos, skirtos susidoroti su netikrumu, o ne tik mokytis naujų sąlygų kūrybiškai mąstant ir rezonuojant su naujomis sąlygomis. Analizuojant adaptyvios lyderystės teoriją, reikia išsiaiškinti šios lyderystės sampratą ir bruožus,

palyginti su kitais lyderystės stiliais ir išsiaiškinti vadovo vaidmenį, įgyvendinant adaptyvią lyderystę ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

1.1.1. Adaptyvios lyderystės apibrėžtis

Lyderiai savo vadovavimo stiliumi formuoja organizacinę kultūrą, kuri turi suburti darbuotojus siekti vienodo tikslo, sujungiant jų asmenines ir organizacines vertybes (Baumgartner, 2020). Keisdami požiūrį į lyderystę, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turėtų taikyti adaptyvios lyderystės praktikas, taip užtikrindami organizacijos sėkmę, formuodami bendradarbiavimo kultūrą bei keisdami darbuotojų vertybes, įsitikinimus, požiūrį ir elgseną, koncentruodamiesi į prisitaikančios organizacijos kultūros sukūrimą. Apžvelkime *adaptyvios lyderystės* apibrėžimus, pateiktus 1.1.1.1 lentelėje.

1.1.1.1 lentelė

Adaptyvios lyderystės apibrėžimai

Autoriai	Adaptyvios lyderystės apibrėžtis	Pagrindiniai požymiai
Heifetz ir kt., 2004	Adaptyvi lyderystė yra procesas, reikalaujantis sutelkti žmones iškilusioms problemoms spręsti nauju būdu	Procesas, problemos, nauji būdai
Heifetz ir Linsky, 2009	Adaptyvi lyderystė yra žmonių sutelkimo praktika įveikti sunkius iššūkius ir klestėti	Praktika, iššūkiai, klestėjimas
Nastanskis, 2002	Adaptyvi lyderystė atsiranda kaip šiuolaikinės lyderystės koncepcija, kuri vystosi nuo situacinės, transformacinės ir sudėtingumo teorijos	Šiuolaikinės lyderystės koncepcija
Nabarro, Ramalingam ir kt. 2020	Adaptyvi lyderystė reiškia, kad organizacijos ir komandos turi nuolat vertinti savo veiksmus, pripažindamos padarytas klaidas ir tuo aktyviai pasinaudodamos, nustatant bendras mokymosi galimybes	Nuolat vertinti savo veiksmus, nuolat mokytis ir tobulėti
Hunt ir kt. 2006	Adaptyvi lyderystė – bendros įtakos procesas, kurį bet kuriuo metu gali atlikti bet kuris grupės ar socialinės sistemos narys	Bendros įtakos procesas
Maybray, 2023	Adaptyviosios lyderystės teorija yra modelis, kuris pripažįsta, kad lyderiai turi išlikti lankstūs ir atsparūs sudėtingoms ir greitoms aplinkoms	Modelis, lankstumas, atsparumas
Daunienė, Avižinis, 2023	Adaptyvi lyderystė yra gana nišinė lyderystės samprata. Ji neįprasta, nes teigia, jos lyderystės temos dėmesio centre yra ne sekėjus turintis žmogus, o įvairių žmonių veikimas	Įvairių žmonių veikimas, praktika
Herrity, 2023	Adaptyvi lyderystė pasitelkia visos organizacijos kūrybiškumą sprendžiant iššūkius.	Bendras kūrybiškumas, sprendžiant iššūkius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal nurodytus autorius.

Atlikus adaptyvios lyderystės apibrėžimų analizę, galime teigti, kad *adaptyvi lyderystė yra veiklos procesas*, kuris skatina iš anksto pasiruošti iššūkiams, numatyti aiškų bendravimą, pokyčių integravimą ir skaidrų prioritetų teikimą organizacijoje. Akcentuojama, kad *adaptyvios lyderystės gali imtis bet kuris organizacijos narys*, nes čia svarbiausia įvairių žmonių veikimas. Adaptyvios lyderystės pradininkai Heifetz ir Linsky (2009) nurodo, kad adaptyvi lyderystė nėra pagrįsta autoritetu, o tai praktika, kurios gali imtis kiekvienas organizacijos narys ir pateikia svarbiausius adaptyvaus lyderio veiklos bruožus (žr. 1.1.1.2 lentelę)

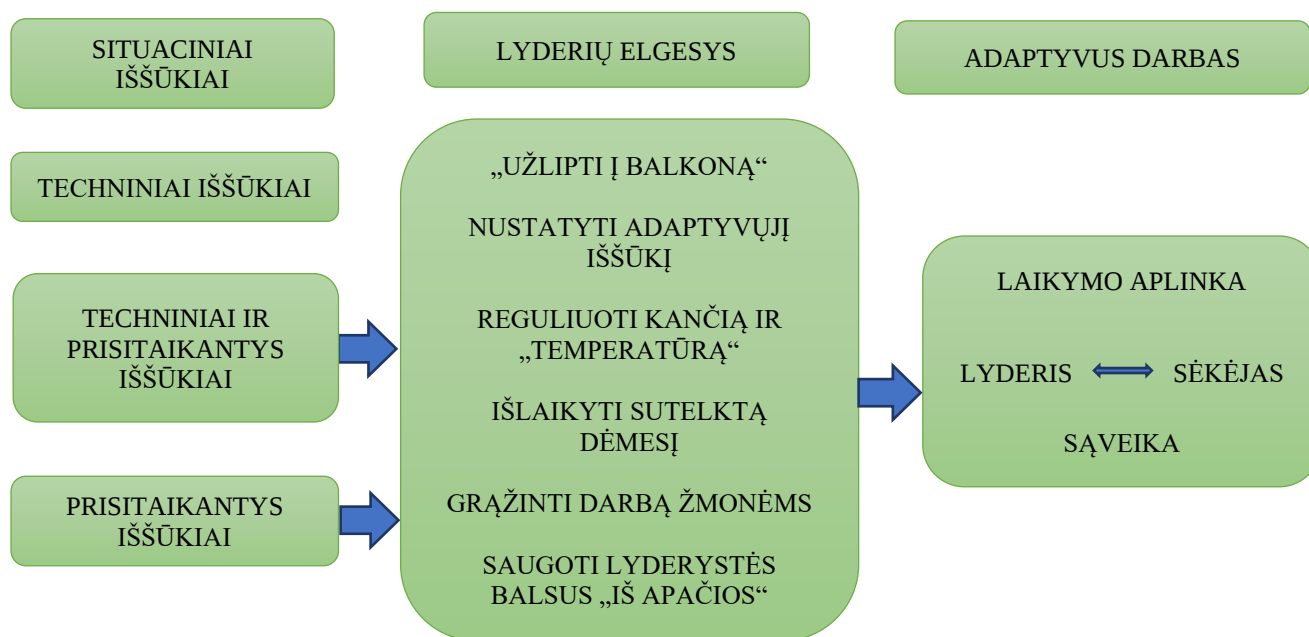
1.1.1.2. lentelė

Adaptyvaus lyderio veiklos bruožai

Veiksmai, procesai, bruožai						
Atsikratyti sugedusios sistemos iliuzijos	Atskirti technines problemas nuo adaptacinių iššūkių	Atskirti lyderystę nuo autoriteto	Išmokyti gyventi produktyvioje pusiausvyroje	Nuolat stebėti, interpretuoti, įsikišti	Užfiksuoti, kas vyksta organizacijoje	Prisijunkti prie bendro tikslo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Heifetz ir kt. (2009)

Adaptyvios lyderystės autoriai teigia (Heifetz ir kt. 1994), kad lyderystės prisitaikymas yra ypatinga galimybė, kurią turi tik stiprūs lyderiai: sugeba atpažinti ir prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir iššūkių, valdyti elgesį, vykdyti adaptyvų darbą (žr. 1.1.1.1 pav.).



1.1.1.1 pav. Adaptyvios lyderystės modelis, pagal Heifetz 1994 m.

Adaptyvios lyderystės modelis pabrėžia, kad lyderiai turi būti pasirengę keisti savo požiūrį ir veiksmus priklausomai nuo situacijos, pripažindami, jog skirtingos aplinkybės reikalauja skirtingų atsakymų. Adaptyvi lyderystė daug dėmesio skiria techninių ir adaptyvių iššūkių atskirčiai ir skatina žiūrėti į kiekvieną problemą atpažinti, kas joje yra techniško, o kas adaptyvaus, o tada susitelkti į pastangas pakviesti žmones savarankiškai tvarkytis su iššūkiais ir keistis visiems kartu kolektyviai. Tokiu būdu adaptyvi lyderystė kreipia pastangas puoselėti procesą, kurio dėka žmonės imasi daryti adaptyvų darbą, t. y. keisti situaciją ir keistis patys (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021).

Šiuolaikinėse švietimo organizacijose pokyčių tempas spartėja, o iššūkiai, su kuriais susiduriame, reikalauja, kad lyderiai būtų judrūs, orientuoti į tikslą ir mokėtų prisitaikyti.

1.1.2. Adaptyvios lyderystės bruožų identifikavimas lyderystės stilių kontekste

Adaptyvios lyderystės koncepcijoje laikomasi nuostatų, kad lyderystė apima veiksmus, kuriais siekiama ne tik išspręsti esamas problemas, bet ir pakeisti esamą tvarką, prisitaikant prie naujų iššūkių bei sąlygų. Iš dalies tokia lyderystė yra pavojinga, nes toks veikimas visada yra priešingas tam, kas yra įprasta (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021). Adaptyvi lyderystė sutelkia dėmesį į pokyčių poreikį organizacijoje ir skatina veiksmus, kurie sutrikdo status quo (esamos padėties išsaugojimą) bei skatina organizaciją judėti pirmyn. Tačiau, įgyvendinant pokyčių intervenciją, svarbu remtis praeitimi ir jau žinomais bei išmoktais dalykais.

Kiekvienoje konkrečioje situacijoje susiduriama su įvairiais iššūkiais, o pagal iššūkių pobūdį adaptyvi lyderystė juos skirsto į 3 grupes: techniniai, techniniai ir adaptyvūs, adaptyvūs. Iššūkių apibūdinimas pateikiamas 1.1.2.1 lentelėje.

Iššūkių pobūdis pagal adaptyvią lyderystę

Iššūkiai	Apibūdinimas	Sprendimas
Techniniai	Problemos tikslas ir sprendimas yra aiškūs. Problemos aiškiai apibrėžiamos, dėl jų sprendimo kreipiamasi į ekspertus, specialistus, autoritetus (sprendimas randamas greitai ir aiškiai).	Techniniai sprendimai: dalykinės žinios, nuoseklios ir aiškios procedūros, naudojami diagnostavimo instrumentai. Atsakomybė vadovams.
Techniniai ir adaptyvūs	Problemos, turinčios ir techninę, ir adaptyvią dimensiją. Problema aiškiai apibrėžiama, bet jos sprendimo reikia paieškoti.	Problemos sprendimą dalinasi vadovai ir darbuotojai. Kai kuriems darbuotojams reikės išmokyti kažką naują ir pasikeisti.
Adaptyvūs	Problemos, kurias sunku apibrėžti tiksliai ir aiškiai, nes šios problemos skirtingai paliečia įvairius žmones.	Sprendimai priimami sunkiai, nes verčia keisti įprastą mąstymą, vertybes, įsitikinimus ir įpročius. Vadovai atsižvelgia į visų darbuotojų pasiūlymus dėl sprendimo. Čia reikia naujovių ir pokyčių.

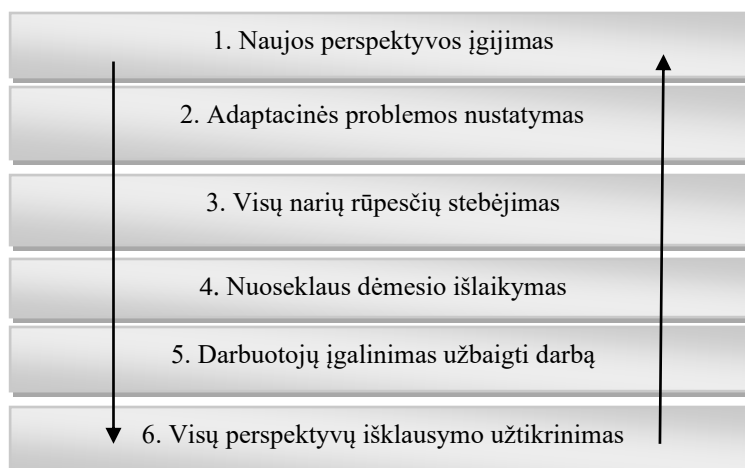
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šumskiene, Daunienė, Žalimienė (2021)

Didelė dalis adaptyvios lyderystės darbo problemiškoje situacijoje yra atpažinti adaptyvų iššūkį tam, kad būtų galima suprasti, kur baigiasi techninio ekspertiškumo sprendimų galimybės ir reikia kitokio buvimo ir kitokio veikimo. Adaptyvios lyderystės kompetencijos ir yra tos, kurias galima pasitelkti tiek drauge su techniniais sprendimais, tiek visiškai atskirai, kai situacija yra vien tik apie adaptavimąsi (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021). Adaptyvus iššūkis visada yra situacinis ir pažangą gali pasiekti tik patys darbuotojai, keisdami savo mąstymą, požiūrį, vertybes ir elgesį.

Adaptyvi lyderystė duoda įrankius, kaip pagreitinti adaptaciją organizacijoje, identifikuojant adaptyvius iššūkius, atliekant išsamią situacijos analizę ir sutelkiant darbuotojus spręsti adaptyvius iššūkius. Pagal Northouse (2016) sukurtas adaptyvios lyderystės procesas apima šiuos elementus: *situacinės problemos nustatymas, lyderio veiksmų planavimas, adaptyvaus darbo atlikimas*.

Pirmajame etape vadovas turi *atpažinti situacines problemas* ir identifiikuoti sprendžiamos problemos tipą (Doyle, 2017). Problemos diagnostavimas – esminis žingsnis, kuriam atlikti reikia daug laiko dėl nuodugnaus įvertinimo (Nelson, Squires, 2017).

Antrasis etapas – *lyderio veiksmai* – kurie apima šešių veiksmų atlikimą (žr. 1.1.2.1 pav.): naujos perspektyvos įgijimas, problemos nustatymas, visų organizacijos darbuotojų rūpesčių stebėjimas, dėmesio išlaikymas, darbuotojų įgalinimas užbaigti darbą, visų perspektyvų išklausymas.



1.1.2.1 pav. Adaptyvaus lyderio veiksmai antrame etape

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Northouse (2016)

Visi veiksmai turi būti atliekami pagal tvarką arba gali būti naudojami vienu metu (Doyle, 2017). Šiame etape adaptyvus lyderis vadovauja ir skatina kūrybiškumą bei naujoves, kuriamos ir tikrinamos naujos hipotezės. Reikia pasiruošti nesėkmėms šiame etape, nes darbuotojai išbando naujus dalykus, kurie anksčiau nebuvo išbandyti. Žmonės priešinasi pokyčiams, nes bijo su jais susijusių netekčių. Adaptyvūs lyderiai turi tai supranta ir būti pasiruošę šiuos iššūkius spręsti, bendradarbiaujant su visais darbuotojais.

Trečiajame adaptyvios lyderystės etape atliekamas *adaptyvus darbas*, o tai yra atsakas į situacijas, kurios reikalauja naujo veikimo. Šiame etape taikomos praktikos ir hipotezės, kurios pasiteisino, o nepasiteisinusios – pašalinamos. Adaptyvūs lyderiai atidžiai stebi naujų sistemų ir procesų poveikį, praneša apie savo išvadas ir bendradarbiauja su komandomis, kad padarytų bet kokius būtinus tobulinimo pakeitimus (Doyle, 2017). Visi šie elementai kartojami, todėl juos visus atlikus, reikia pakartoti procesą ir tobulinti savo pastebėjimus, interpretacijas ir intervencijas, kol randamas pats geriausias sprendimas visai organizacijai bei pačiam lyderiui.

Diskutuojant apie lyderystę, išlieka labai aktuali problema, atsakant į klausimą, kokio stiliaus lyderystė yra pati tinkamiausia šiuolaikinėms organizacijoms (žr. 1.1.2.2 lentelę).

1.1.2.2 lentelė

Lyderystės stiliai ir ypatumai

Stilius	Ypatumai
Transformacinė lyderystė	Į pokyčius orientuota lyderystė (Northouse, 2009). Ši lyderystė yra grindžiama lankstumu ir gebėjimu greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Lyderis siekia intelektualiai stimuliuoti komandos narius, skatindamas juos naujai pažvelgti į senas problemas ir rasti racionalius sprendimus. Šis stilius yra orientuotas į santykius ir pokyčius, susitelkiant į sekėjų skatinimą per inspiruojančios vizijos formavimą ir inovatyvaus mąstymo skatinimą (Yukl, 2013). Transformaciniai lyderiai susitelkia į socialines vertybes ir ypač reikšmingi sukrėtimų ir pokyčių periodu (Bass ir kt., 2003).
Transakcinė lyderystė	Šis stilius orientuotas į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje ir jų įgyvendinimą. Lyderis nustato, ką pavaldiniai privalo padaryti, paaiškina jų vaidmenį ir užduoties reikalavimus, nustato pavaldinių poreikius ir nurodo, kaip jiems buvo atlyginta už atliktus darbus. Darbuotojų skatinimas vyksta per abipusiškai naudingus darbuotojui ir organizacijai mainus ir bausmes. Mainai tarp lyderio ir jo sekėjų vyksta laisva valia ir naudingi abiem pusėms, tinka esant stabiliai situacijai bei aiškioms užduotims įgyvendinti (Stark, 2014).
Situacinė lyderystė	Šis stilius orientuotas į racionalaus situacijos suvokimą ir atitinkamą atsaką į situaciją (Grint, 2011). Pabrėžiamas kontekstinių veiksmų, kurie daro įtaką lyderystės procesams, reikšmingumas (Yukl, 2013). Skirtingoms situacijoms reikia skirtingos lyderystės. Darbuotojų įgūdžiai bei motyvacija laikui bėgant kinta, todėl lyderiai, atsižvelgdami į besikeičiančius pavaldinių poreikius, turėtų keisti stilių į labiau direktyvinį arba teikiantį daugiau paramos. K. H. Blanchardas (1985) teigė, kad lyderis privalo derinti savo stilių su pavaldinių kompetencijomis ir jų branda, taikydamas pagal situaciją atitinkamus lyderystės stilius: direktyvinį, paramos, ugdomąjį ar deleguojamąjį (Northouse, 2009).
Autokratinė lyderystė	Vienas iš klasikinių lyderystės požiūrių, kuris skatina lyderį prisiimti kuo daugiau galios ir atsakomybės, priimant sprendimus. Lyderis išsiskiria stipriu dominavimu ir iš darbuotojų tikisi disciplinos, visiško paklusnumo taisyklėms bei nurodymams (Jiang ir kt., 2017). Motyvuojanti aplinka yra sukurama per struktūruotą apdovanojimų ir bausmių programą (Khan ir kt., 2015). Šis stilius tinkamiausias, kada komanda sudaryta iš moraliai nestiprių asmenybių (Khan ir kt., 2015).
Adaptyvi lyderystė	Šis lyderystės stilius akcentuoja augantį neapibrėžtumo ir nežinomybės laipsnį šiuolaikinių organizacijų aplinkoje, gebėjimą veikti augančios rizikos sąlygomis, didinant darbuotojų ir jų komandų potencialą. Lyderystė yra itin reikšminga grupės ir organizacijos kontekste ir siejama su kitų narių įgalinimu, jų potencialo didinimu bei sutelkimu bendrai veiklai. Lyderystė – tai gebėjimas padėti savo komandai susidoroti su pačiais sudėtingiausiais iššūkiais (Heifetz ir kt., 2009). Lyderis šiuolaikinėje organizacijoje turi skatinti lankstumą, empatiją, gebėjimą išgirsti ir įsiklausyti, pakantumą neapibrėžtumui ir dviprasmybėms, abejojančiųjų palaikymą (Heifetz, 1994). Į sudėtingas situacijas lyderiams siūloma pažvelgti „iš balkono“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jiang ir kt., 2017; Khan ir kt., 2015; Stark, 2014; Yukl, 2013; Grint, 2011; Northouse, 2009; Bass ir kt., 2003; Heifetz ir kt., 2009, Atkočiūnienė ir kt. 2019

Reikia pripažinti, kad XXI a. išskirtų lyderystės stilių įvairovė gana didelė, todėl svarbu palyginti adaptyvią lyderystę su kitais lyderystės stiliais, siekiant įvertinti adaptyvios lyderystės požymius. Lyderystės stilius nusako elgseną, veikimo metodus komandoje, santykių su kitais organizacijos nariais formavimo būdus, požiūrius į sekėjus, galios paskirstymo mechanizmą, įtakos sklaidos būdus, susitelkimą į tikslus, užduotis ar žmones (Yukl, 2013). Atlikus skirtingų lyderystės stilių lyginamąją analizę, buvo identifikuoti šių stilių svarbiausi požymiai (žr. 1.1.2.3 lentelę).

1.1.2.3 lentelė

Lyderystės stilių požymiai

Lyderystės požymiai		Lyderystė				
		Transformacinė	Transakcinė	Situacinė	Autokratinė	Adaptyvi
Orientuota į pokyčius		+				+
Orientuota į užduotis			+		+	
Orientuota į situacijas				+		+
Orientuota į santykius		+		+		+
Procesai	iš viršaus į apačią	+	+		+	
	iš apačios į viršų	+		+		+
Dėmesys lyderiui		+	+		+	
Dėmesys komandai		+		+		+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 1.1.3.1 lentelę

Pateiktoje lentelėje aiškiai matosi, kad adaptyvi lyderystė ypač siejasi su transformacine lyderyste ir situacine lyderyste. Lyderiai, kurie taiko prisitaikantį vadovavimo metodą kartu su transformaciniu vadovavimo stiliumi, dažnai yra geriausiai pasirengę nukreipti organizacijas per neramius pokyčių laikotarpius link sėkmės. Jie kartu su kitais komandos nariais, kuria problemų sprendimus, nuolat tobulina idėjas, kol pasiekia geriausią rezultatą. Lyderio užduotis – atsirandanti stresą dėl pokyčių ir situacijų, pritaikyti naujiems sprendimams, įtraukiant į sprendimų priėmimą visus darbuotojus ir motyvuojant darbuotojus keistis (Heifetz, 2009).

Neapibrėžtumo sąlygomis veikiančiose visuomenėse ir organizacijose lyderių vaidmuo itin išauga, nes tampa itin reikšmingas jų gebėjimas priimti sprendimus, paskatinti pačių darbuotojų atsakomybę už visą komandą ar organizaciją bei nubrėžti ateities veiklos gaires (Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė, 2019). Adaptyvus vadovavimas turi savo privalumų ir trūkumų (žr. 1.1.2.4 lentelę).

1.1.2.4 lentelė

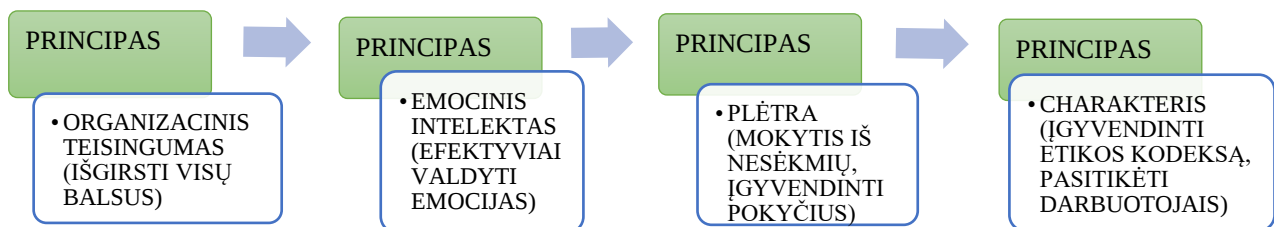
Adaptyvaus vadovavimo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
- organizacijoms, kurios prisitaiko prie kintančių aplinkybių, sekasi geriau nei toms, kurios neprisitaiko; - darbuotojai yra labiau įsipareigoję, nes jų idėjos vertinamos, o našumas paprastai yra geresnis; - lanksčios įmonės nuolat demonstruoja stiprius, tvirus rezultatus ir nepastoviais laikotarpiais lenkia savo bendraamžius; - organizacijos geriau pasirengia pokyčiams; - sprendimų kūrimo procesas sukuria kultūrą, kurioje žmonės gali turėti sveikų diskusijų vieni su kitais; - leidžia komandai rasti kūrybiškų sprendimų; - suteikia lankstumo; - skatina bendradarbiavimą; - palengvina iniciatyvų sprendimų priėmimą.	- naujų galimybių tyrinėjimo procesas gali sukelti tam tikrą netikrumą, o tai gali sukelti trintį tarp komandos narių; - lyderiai gali piktintis, kad jų idėjos ginčijamos, ir blokuoti kitų pasiūlymus; - nėra vieno vadovavimo stilius tinkančio visose situacijose; - adaptyvi lyderystė gali būti netinkama, kai vyresnieji vadovai turi greitai priimti svarbius sprendimus ir nėra laiko, kad išsivystytų skirtingi procesai ir kad žmonės prisitaikytų prie naujų situacijų; - sprendimai gali būti pernelyg skuboti; - greitai judant, gali būti sudėtinga nustatyti užduočių prioritetus; - įvairios nuomonės ir idėjos gali sukelti painiavą; - struktūros trūkumas gali priversti žmones jaustis nesmagiai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Davenport (2022) ir Srivastava (2022)

Adaptyvūs lyderiai yra įgudę valdyti pokyčius, jie geba pajusti išorinės bei vidinės aplinkos pokyčius ir puoselėja pasitikėjimo bei atvirumo kultūrą, nes supranta, kad jie vieni negali įveikti sudėtingų iššūkių ir kad sėkmė dažnai priklauso nuo kolektyvinio intelekto.

Adaptyvi lyderystė geriausiai tinka tada, kai organizacijos susiduria su sparčiais pokyčiais, jiems reikia naujovių ir kūrybiškumo, o sudėtingiems iššūkiams įveikti reikalingas kolektyvinis intelektas. Nors adaptyvi lyderystė yra naudinga sistema, ją sėkmingai įgyvendinti gali būti sudėtinga, todėl svarbu nenukrypti nuo pagrindinių adaptyvios lyderystės principų (žr. 1.1.2.2 pav.)



1.1.2.2 pav. Adaptyvios lyderystės principai, pagal Srivastava (2022)

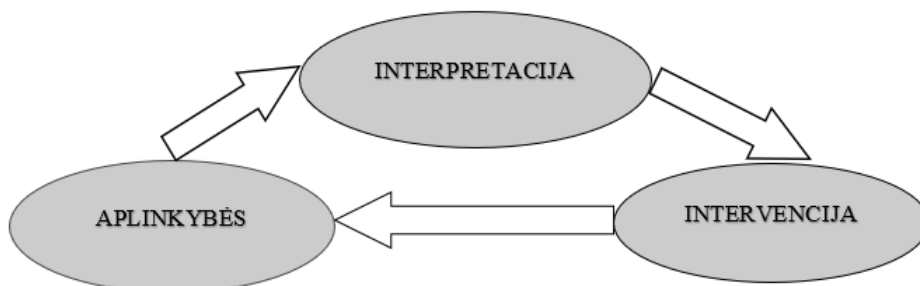
Adaptyvios lyderystės modelio principai nukreipia organizaciją į prisitaikymą prie nuolatinių pokyčių, didelį dėmesį skiriant darbuotojų emocinei gerovei, teisingumui, pasitikėjimui ir prisitaikančiai organizacinei kultūrai.

Taigi adaptyvi lyderystė yra iniciatyvus ir novatoriškas požiūris į lyderystę, pabrėžiantis lankstumą, bendradarbiavimą, mokymąsi ir organizacijos darbuotojų lojalumą, nes patys darbuotojai dalyvauja įstaigos pokyčių ir iššūkių valdyme, kuria bendradarbiaujančią kultūrą.

1.1.3. Vadovo vaidmuo įgyvendinant adaptyvią lyderystę

Įgyvendinant adaptyvią lyderystę įstaigos vadovo vaidmuo yra labai reikšmingas. Svarbu, kad įstaigos vadovas suvoktų, kaip būti adaptyviu lyderiu ir kaip taikyti adaptyvios lyderystės praktikas. Vadovas visų pirmą turi diagnozuoti sistemą – „užlipti į balkoną“ ir pamatyti, kaip organizacija prisitaiko prie iššūkių, kokia yra organizacinė kultūra ir nusistatymai, atrasti struktūras adaptyviai lyderystei, suprasti vidinės organizacijos jėgas, numatyti prisitaikymo galimybes (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009). Vadovas – lyderis organizaciją turi matyti kaip suinteresuotųjų šalių tinklą ir įtraukti visą kolektyvą į iššūkių sprendimus bei pokyčių valdymą.

Adaptyvus darbas, sudarantis adaptyvios lyderystės pagrindą, yra nuolatinė mokymosi veikla. Vadovui reikia nuolat mokytis, tobulėti ir atlikti adaptyvų darbą, kurį sudaro cikliškas kartotinis veikimas iš trijų etapų (žr. 1.1.3.1 pav.)



1.1.3.1 pav. Adaptyvios lyderystės veikimo etapai

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Šumskiene ir kt. (2021)

Šie trys etapai sudaro ciklą, kuris nuolat yra kartojamas:

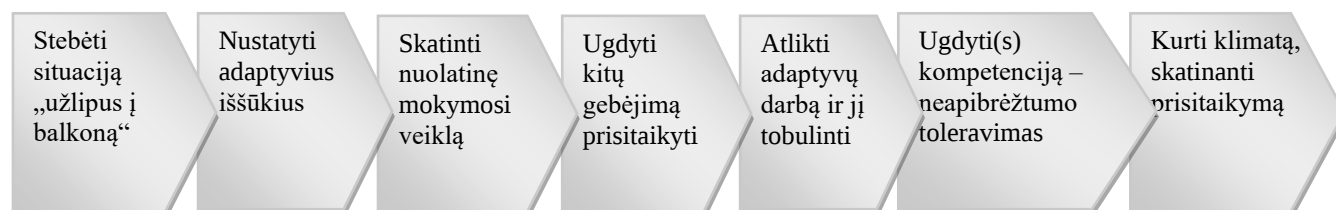
- 1) stebimos situacijos aplinkybės, jose matomi įvykiai, pasikartojimai;
- 2) interpretuojama tai, kas pastebima, t. y. renkami paaiškinimai: kodėl tai vyksta, kaip ir kodėl kartojasi, kas naujo pastebima (pasirenkama iš kelių hipotezių labiausiai tinkama interpretacija ir „rizikuojama“);
- 3) daroma intervencija (įsikišama į situaciją), siekiant poveikio, kuris esamą situaciją pakeistų norimos ateities linkme.

Paskui vėl atsiduriama ciklo pradžioje, stebima, ką padaryta intervencija pakeitė ir vėl kartojamas ciklas, pakartotinai tikslinant pastebėjimus, interpretacijas ir imamas naujų intervencijų. Toks veikimas reikalauja atvirumo priimant rezultatą, didžiulio lankstumo ir gebėjimo improvizuoti čia ir dabar, gebėjimo tvirti neapibrėžtumą, daug kantrybės, užsispyrimo ir daugelio kitų įgūdžių (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021).

Adaptyvaus produktyvumo zonoje vyksta raida ir mokymasis, o tai labai dažnai sukuria neapibrėžtumą dėl nežinojimo, kaip veikti. Neapibrėžtumas kelia įtampą, o įtampa suteikia energijos veikti (Daunienė, Avižinis, 2023). Vadovas privalo lavinti savo kompetenciją – neapibrėžtumo toleravimas ir siekti, kad kolektyvas toleruodamas neapibrėžtumą atliktų adaptyvų darbą įstaigoje. Šis vadovo darbas padeda įstaigos nariams lengviau priimti pokyčius, suprasti jų reikšmę, svarbą bei naudą ir juos įgyvendinti.

Būti lyderiu ir imtis lyderystės socialiniame darbe yra labai socialiai kompleksiška veikla. Neįmanoma pasakyti ir parodyti visko, ko gali prireikti konkrečioje situacijoje. Todėl šalia svarbių teorinių ir teisinių žinių lyderystės praktikai – vadovai turi išmokti pamatyti vidinius ryšius ir santykius, kurie kuria ir lemia situacijų kompleksiskumą ir sudaro adaptyvių iššūkių esmę konkrečioje situacijoje (Šumskienė, Daunienė, Žalimienė, 2021). Vadovai turi mokytis suvokti ryšių tarp žmonių savitarpio priklausomybes, kad galėtų pamatyti situacijas vis naujai, t. y. patirti įžvalgas. Adaptyvaus lyderio vaidmuo, skatinant organizacijos prisitaikymą, akcentuoja, kad reikia bent dviejų plačių lyderio prisitaikymo dimensijų: ugdyti kitų gebėjimus prisitaikyti ir sukurti klimatą, kuris skatina prisitaikyti (Cojocar, 2009).

Norint prisitaikyti ir atlikti darbą pagal adaptyvius iššūkius, vadovo veiklai svarbus visi septyni žingsniai (žr. 1.1.3.2 pav.)



1.1.3.2 pav. Vadovo veiklos žingsniai, įgyvendinant adaptyvią lyderystę

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Heifetz ir kt. (2009)

Adaptyvūs lyderiai – vadovai privalo nuolat stebėti situacijas ir nustatyti adaptyvius iššūkius, nuolat mokytis ir skatinti darbuotojų mokymąsi, suteikiant galimybę savo komandos nariams augti, tobulėti ir prisitaikyti. Vadovai turi suprasti, kad investuodami į savo komandos tobulėjimą, jie investuoja ir į organizacijos sėkmę.

Adaptyvi lyderystė organizacijoje pasižymi lankstumu, atsakomybės paskirstymu, neapibrėžtumo toleravimu ir keičia organizacinę kultūrą į prisitaikančią prie naujų sąlygų.

1.1.4. Adaptyvios lyderystės reikšmingumas ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Pastaruoju metu ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyksta nuolatiniai pokyčiai: reikia įgyvendinti priešmokyklinio ugdymo programos pakeitimus, kiekvienai įstaigai reikia atnaujinti ikimokyklinio ugdymo programą, organizuoti įtraukujį ugdymą, skatinti komandinį darbą ir kt. Pedagogams tai kelia iššūkių ir skatina prisitaikyti bei įgyti naujų įgūdžių. Ypač šioje situacijoje svarbi adaptyvi lyderystė, kuri leidžia pedagogams veiksmingai prisitaikyti prie naujų situacijų ir skatina bendruomenę keisti požiūrį į naujoves. Tai lyderystės modelis, kuris skatina prisitaikyti ir atitinkamai keisti savo elgesį bei sprendimus.

Douglass (2019) nurodo, kad mokyklos vadovas yra atsakingas už ugdymo kokybę įstaigoje, kuriai jis vadovauja, taigi jo atsakomybė ir lyderystė turi apimti siekį daryti įtaką kitų darbuotojų veiksams ir pasinaudoti valdžia taip, kad būtų pasiekti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms keliami švietimo įstatymo ir švietimo įstaigos strateginiai tikslai. Autorius teigia, kad šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje iš vadovų tikimasi kur kas daugiau – būti pavyzdžiu ir bendrai veiklai telkiančiu lyderiu, kuris skatintų kitų įstaigos darbuotojų lyderystę.

Svarbu, kad vadovai – lyderiai *priverstų* savo organizacijos narius jaustis vertinamais ir *paskatintų* visų organizacijos narių atsakomybę už pokyčių bei iššūkių įgyvendinimą įstaigoje. Adaptyvaus vadovo elgsena (žr. 1.1.4.1 lentelę) turėtų skatinti pasitikėjimą tarp organizacijos narių, puoselėjant komandos narių teisingą įvertinimą, sukuriant darbuotojų augimo ir mokymosi galimybes.

1.1.4.1 lentelė

Adaptyvaus lyderio elgsena

Adaptyvus lyderis					
Empatiškas	Rūpinasi darbuotojų gerove	Vertina kiekvieno nuomonę ir pastangas	Apdovanoja už pasiekimus	Sukuria augimo galimybes	Pasitiki komandos nariais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Heifetz ir kt. (2009)

Tokia vadovo – lyderio veikla skatina sąžiningumą, pasitikėjimą ir atsakingą požiūrį į pokyčių įgyvendinimą įstaigoje, nes vadovas yra empatiškas ir vertina bei gerbia kiekvieną darbuotoją.

Mokslininkų (Erke, Bubnova, Tatarinova, Berinskaya ir Babitskaya, 2019) atliktame tyrime, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti lyderystės ikimokyklinio ugdymo įstaigų problemas ir vadovavimo pedagoginiam personalui stiliaus reikšmę, akcentuojama, jog personalo valdymo stilius neabejotinai lemia organizacijos sėkmę, veiklos dinamiką ir vystymąsi. Mokslininkai nurodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose vadovų taikomas lyderystės stilius neatspindi šiuolaikinio vadovo kaip novatoriaus, kuris lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos pokyčius. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog lyderystės kompetencijos yra susijusios su technikomis, kurias vadovas naudoja motyvuodamas darbuotojus kūrybiškai atlikti savo pareigas ir vertindamas jų darbo efektyvumą.

Zambak ir Özdemir (2022) ikimokyklinio ugdymo įstaigose atlikto tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai dažniau taiko transakcinio vadovavimo elgseną, o mažiausiai atsiskleidžia transformacinės lyderystės stilius, kuris artimas adaptyvios lyderystės stiliui. Autorių nuomone, šie tyrimo rezultatai gali būti suvokiami kaip faktas, kad vadovų pastangos nėra pakankamos, kad suspėtų su naujais pokyčiais švietimo organizacijose arba šias pastangas ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojai suvokia skirtingai. Laurinčiukienė ir Šiurkienė (2012) pripažįsta, kad vadovų lyderystė labai svarbi ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumui, tačiau pabrėžia, jog svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog būtina plėtoti ir kitų

bendruomenės narių lyderystės gebėjimus. Mokslininko Fonsen ir kt. (2022) nuomone, tik tuomet, kai mokytojai kartu kuria pokyčius organizacijoje, rezultatai gali būti teigiami ir įgalinantis. Toks požiūris padėtų užtikrinti, kad pokyčiai ir iššūkiai įstaigoje būtų priimtini ir efektyviai valdomi (Dambrauskienė, 2021).

Fonsen, Varpanen, Kupila ir Liinamaa (2021) atlikto empirinio tyrimo metu surinkti duomenys parodė, jog vadovai dažnai priversti pamiršti lyderystę ir vadovauti vaikų grupių mokytojams, kad būtų užtikrintas kokybiškas mokytojų darbas. Egzistuoja esminė problema susijusi su galios ir atsakomybės pasidalijimu tarp visų organizacijos dalyvių: vadovų, mokytojų ir mokytojų padėjėjų. Ikimokyklinių įstaigų vadovai pabrėžė kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų trūkumą, kurie neabejodami atliktų savo vaidmenį ir vykdytų atsakomybę, demonstruotų lyderystės potencialą. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, kitų švietimo organizacijų bendruomenėje, dažnai jaučiasi atskirti ir vertinami kaip mažesnės svarbos nariai (žemesnio statuso grupė). Toks suvokimas ne tik riboja jų lyderystę, bet ir mažina autoritetą tarp kolegų. Tyrėjų nuomone, šis faktas atskleidžia, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams trūksta pripažinimo bendroje švietimo bendruomenėje, o lyderystė ikimokyklinio ugdymo įstaigose turėtų sulaukti daugiau dėmesio, atsižvelgiant į jos specifiką ir svarbą (Dambrauskienė, 2021).

Adaptyvios lyderystės sistema siūlo unikalias priemones konceptualizuoti ir tvariai spręsti unikalius iššūkius, su kuriais šiandien susiduria švietimo įstaigos (Nelson ir kt. 2017).

Adaptyvios lyderystės praktikų taikymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra būtinas, nes įstaigų veiklos efektyvumas yra proporcingas atsakomybės kultūros lygiui įstaigoje. Svarbus aspektas yra atsakomybės dalinimasis tarp ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių. Būtent adaptyvūs lyderiai skatina nuolatinį darbuotojų įsitraukimą, dialogą ir atsakomybės paskirstymą.

1.2. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų teorinė konceptualizacija

Į adaptyvios lyderystės skatinimą ikimokyklinėse įstaigose reikia pažiūrėti per organizacinės kultūros prizmę, nes lyderystės ir organizacinės kultūros fenomenai apibūdinami kaip pagrindiniai organizacijos sėkmės ar nesėkmės veiksniai (Casida, Pinto-Zipp, 2008). Tokio ryšio priežastis, anot Giberson ir kt. (2009) yra ta, kad abu konceptai atlieka panašias funkcijas ir veikia panašiomis priemonėmis. Nustatydami adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas, turime įvertinti adaptyvios lyderystės požymius ir organizacinės kultūros formavimo modelius, kurie pateikti 1.2.1 lentelėje.

1.2.1 lentelė

Adaptyvios lyderystės požymiai ir organizacinės kultūros modeliai

Adaptyvios lyderystės požymiai			Organizacinės kultūros formavimo modeliai	
Gebėjimas atpažinti, valdyti ir analizuoti savo emocijas	Emocinis intelektas		Adaptacija	Gebėjimas prisitaikyti, reaguojant į išorines ir vidines aplinkas
Būdas įvertinti organizacijos kultūros pozityvumą ir teisingumą	Organizacinis teisingumas		Tikslai	Organizacijos strategija, numatomi ir apibrėžti tikslai ir siekiai
Charakterio savybės, tvirta etika, pasitikėjimas	Charakteris		Integracija	Santykių reguliavimas, padalinių jungimas, vientisa sistema
Skatinimas nuolat mokytis, nuolatinis darbuotojų tobulėjimas	Vystymasis (plėtra)		Latencija	Atsinaujinimas, motyvacija, klestėjimas, vertybių sistema
Heifetz ir Linsky			Parsons	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Heifetz, Linsky (2009) ir Heckscher (2009)

Adaptyvios lyderystės požymiai glaudžiai siejasi su organizacinės kultūros formavimo modeliais į bendrą sąjungą. Tarp adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros egzistuoja tiesioginis ryšys: gebėjimas valdyti ir prisitaikyti; teisingumo lygio įvertinimas ir strategijos numatymas; tvirta etika, pasitikėjimas ir santykių reguliavimas; darbuotojų tobulėjimas ir atsinaujinimas, įvedant naujas vertybes. Kai organizacinė kultūra yra derinama su lyderio veikla, pasiekiamas stipresnis teigiamas poveikis darbuotojams, didinamas organizacijos našumas (Grublienė, Urbonaitė, 2014).

Siekiant išsamiau įvertinti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas, pirmiausia atliksime organizacinės kultūros mokslinės literatūros analizę, o paskui identifikuosime šių dviejų konceptų sąsajas kaip prisitaikančios organizacinės kultūros prielaidą.

1.2.1. Organizacinės kultūros apibrėžtis ir elementai

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad organizacinė kultūra – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Vertinant sąmoningai sukurtos kultūros naudą, organizacinė kultūra yra dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti (Staniulienė, 2010). *Taigi organizacinė kultūra yra dirbtinė ir sąmoningai kuriama vadovų ir kitų organizacijos narių kultūra, kurios yra socialiai išmokstama ir perduodama kitiems nariams, nes organizacinės kultūros apibrėžimas grindžiamas įsitikinimu, kad darbuotojai žino, ką gali ir ko negali daryti.*

Organizacinė kultūra, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Žmogiškųjų išteklių valdymo elementai šiuo atveju yra svarbūs įrankiai, siekiant užsibrėžtų tikslų. *Organizacinė kultūra yra sąmoningai plėtojamas procesas.* Organizacinės kultūros sąvoką Zakarevičius (2004) siūlo vartoti kaip *vadybinę kultūrą*, nes tokia kultūra iš tiesų yra organizacijos vadybinių pastangų rezultatas. Kultūra sparčiai kinta, darbuotojų elgesys dažnai pasikeičia, keičiantis idėjoms. Darbuotojo ir organizacijos sąveika pasireiškia tuo, kad darbuotojai supranta organizacijos idealus ir vertybes, laikosi nustatytų taisyklių ir elgesio normų bendradarbiaudami.

Formuojant organizacinę kultūrą, labai svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės būdingos konkrečiai organizacijai. Viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų – organizacijos nariams suteikti susitapatino jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai, o tai pagerina organizacijos stabilumą. Vertybės – tai organizacinės kultūros pagrindas. Jomis nurodoma, kaip reikia dirbti (mes dirbame komandomis), į ką nukreiptas dėmesys (pažanga yra svarbiausia mūsų produkcijai), ko siekiama (mūsų tikslas – tapti geriausia įstaiga), stengiamasi dirbti daugiau, jeigu to tikimasi (užtrukau darbe, nes klientas turėjo problemų, o mes niekada nepaliekame klientų, jeigu jie turi problemų). Anot Pikturnaitės, Paužuolienės (2013), organizacijos kultūros pagrindas – vertybės, kurios nukreipia žmonių veiklą, įskaitant ir pasirinkimus (žr. 1.2.1.1 lentelę).

1.2.1.1 lentelė

Vertybės – organizacinės kultūros pagrindas

	Vertybės	Nuostatos	Motyvacija Suvokimas	Individualus elgesys	Asmenybė
		Gebėjimai	Išmokimas		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Pikturnaite, Paužuoliene (2013)

Įstaigos vadovas, norėdamas keisti arba įtakoti vertybes organizacijoje, turėtų gerai žinoti darbuotojų nuostatas ir gebėjimus, numatyti pokyčius ir inovacijas, kurie skatintų motyvaciją, išmokimą ir keistų individualų elgesį bei ugdytų asmenybę.

Organizacinė kultūra gali būti suprantama kaip aplinka, kurioje darbuotojai dirba, kurioje susiformavę elgesio normos, požiūriai, įsitikinimai, įgūdžiai ir perspektyvos, įpročiai ir išankstinės nuostatos. Kai kurie šie organizacinės kultūros elementai gali būti geri arba blogi, suformuoti buvusių patirčių ar lyderių (Grublienė, Urbonaitė, 2014). Šimanskienės ir Sandu (2013) teigimu, vadovams svarbu suvokti, kad patys vadovai formuoja ir gali keisti organizacinę kultūrą, darydami įtaką darbuotojų tobulėjimui ir atviriems konfliktų sprendimams. Įstaigos vadovas, padėdamas darbuotojams augti ir tobulėti, sukuria organizacijoje psichologiškai saugią ir kūrybišką aplinką, padrąsina darbuotojus, susidūrusius su kliūtimis ir iššūkiais, skatina vengti pykčio ir ieškoti kompromisų.

Organizacinės kultūros įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo to, kaip greitai institucijos darbuotojai ją priims ir dirbs pagal naujas nuostatas, nes dirbantieji pirmiausia psichologiniame lygmenyje keičia mąstymą, atsiranda individuali savivoka, o atvirumas formuoja bendradarbiavimo kultūrą. Organizacinės kultūros naujai suformuota aplinka keičia darbo santykius ir kiekvieno dirbančiojo požiūrį, o pagrindinių organizacijos vertybių supratimas leidžia užkirsti kelią galimiems prieštaravimams bei konfliktams. Vadovai turi įvertinti savo vadovavimo bei lyderystės stilių ir išlaikyti organizacinę kultūrą arba ją keisti, užtikrinant nuoseklų visų organizacijos narių elgesį, kuris mažintų konfliktų tikimybę, formuotų psichologiškai saugią darbo aplinką. Organizacijoje vyraujanti gera sąveika tarp vadovo ir darbuotojų, gerina komandinį bendradarbiavimą, stiprina darbuotojų pasitikėjimą bei padeda įgyvendinti organizacijos misiją bei tikslus (Yafang, 2011).

Vadovavimas yra viena iš organizacinės kultūros dedamųjų, todėl vadovui, formuojant organizacinę kultūrą, svarbu atsižvelgti į vidaus ir išorės aplinkas, o modernioje organizacijoje skatinti lankstumą ir bendradarbiavimą, padarant darbus kartu, pirmiems ir teisingai konkuruojant (žr. 1.2.1.2 lentelę).

1.2.1.2 lentelė

Organizacinės kultūros modelis modernioje organizacijoje

VIDINIS KONTEKSTAS	LANKSTUMAS		IŠORINIS KONTEKSTAS
	Bendradarbiauti, padaryti kartu	Sukurti, padaryti pirmiems	
	Kontroliuoti, padaryti teisingai	Konkuruoti, padaryti greitai	
	DĖMESIO CENTRAS		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Bucher, 2015 (Pavlova, 2020)

Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje. Jeigu modelis rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Schein, 2010).

Mokslininkai (Schein, 2010; Livari, Abrahamsson, 2002; Nouri ir kt., 2015) pradėjo traktuoti organizacinės kultūros suvokimą kaip tam tikrų prielaidų rinkinį bei išskyrė pagrindinius elementus, kurie sudaro šiuolaikinę organizacinę kultūrą:

1. Vertybės (angl. *values*);
2. Filosofija (angl. *philosophy*);

3. Bendri įsitikinimai (angl. *common believes*);
4. Simboliai (angl. *symbols*);
5. Ritualai (angl. *rituals*).

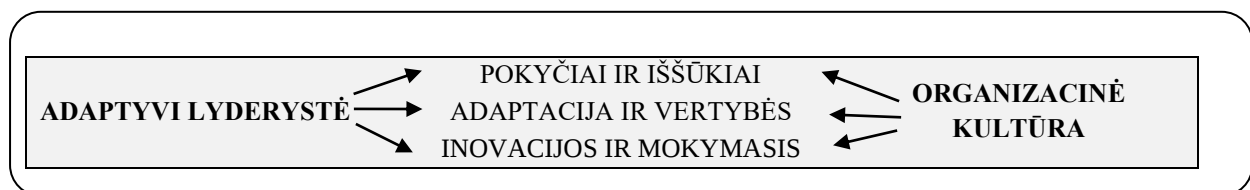
Darbuotojai turi jausti tapatumą bei identifikuoti savo asmenines vertybes, įsitikinimus bei filosofiją su organizacija, kurioje dirba. Simboliai ir ritualai yra kuriami per visą laikotarpį kartu su darbuotojais, siekiant didinti jų įsitraukimo laipsnį (Pavlova, 2020). Organizacinės kultūros formavimo procesas – nenutrūkstamas reiškinys, kryptingai formuojamas vadovo ir visų organizacijos dalyvių (Pavlova, 2020).

Organizacinę kultūrą kurti ir palaikyti yra sudėtingas darbas, o tai padariusios organizacijos pasižymi sėkme ir efektyvumu. Kadangi daugelis mokslininkų organizacinės kultūros svarbą ir reikšmę akcentuoja per jos elementų visumą, tai į tolimesnį tyrimą buvo įtraukti šie organizacinės kultūros elementai: pokyčiai, pasitikėjimas, vertybės, adaptacija, inovacijų valdymas ir nuolatinis mokymasis.

1.2.2. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų identifikavimas

Adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra yra glaudžiai susijusios, nes viena negali veikti veiksmingai be kitos. Jų sąsajos pagrįstos tarpusavio priklausomybe ir bendrais požymiais: įtakoja organizacijų sėkmę ir veiklos rezultatus, siekia sukurti organizaciją, kuri gali veiksmingai reaguoti į pokyčius ir iššūkius, skatina inovacijas ir mokymąsi, puoselėja vertybes ir palengvina adaptaciją.

Darbuotojai palaiko pokyčius, kai žino, kad tai yra geras dalykas. *Žmonės priešinasi ne patiems pokyčiams, o galimiems praradimams*. Adaptyvios lyderystės raktas yra diagnostinis gebėjimas išsiaiškinti, kokie nuostoliai gresia besikeičiančioje situacijoje (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009), o organizacinė kultūra – akcentuoja svarbiausias vertybes, kurios gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi (Pavlova, 2020). Pokyčiai ir inovacijos nėra tik lyderių atsakomybė, todėl svarbu kurti tvarius ryšius tarp komandos narių bei skatinti inovacijoms palankią aplinką (Atkočiūnienė, Siudikienė, Girnienė, 2019). Inovacijas skatinančią aplinką labiau atspindi organizacinė kultūra, kurioje vyrauja lankstumas (Pavlova, 2020). Taigi tarp adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros yra daug bendrų aspektų, kurie padeda organizacijoms sėkmingai veikti nuolat besikeičiančioje aplinkoje (žr. 1.2.2.1 pav.)



1.2.2.1 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros bendri aspektai

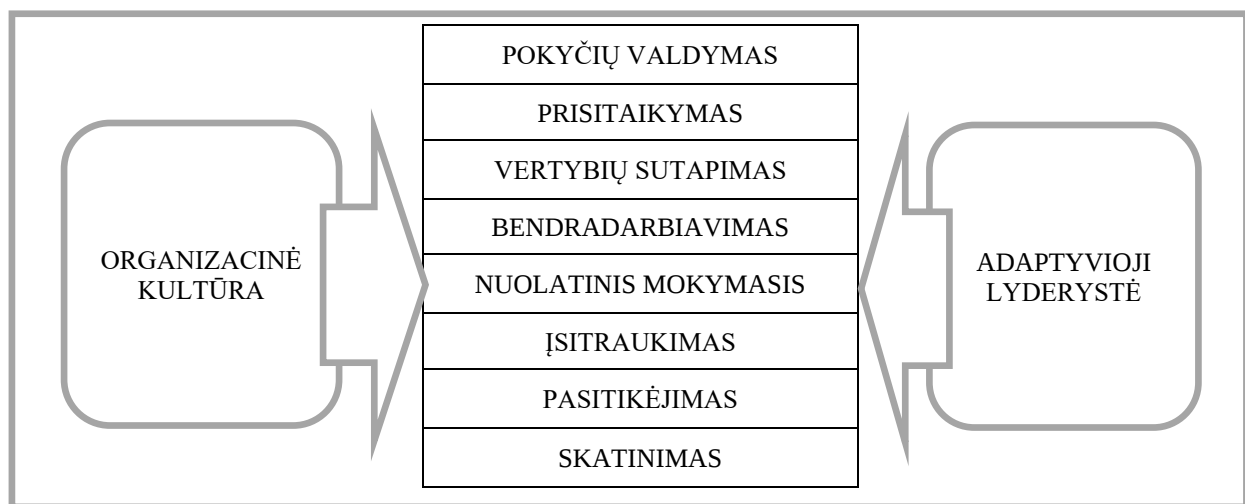
Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Adaptyvi lyderystė reikalauja gebėjimo laiku ir greitai reaguoti į pokyčius, o tam reikia organizacinės kultūros, kuri būtų lanksti ir atvira naujovėms. Organizacinė kultūra, kuri vertina prisitaikymą ir lankstumą, skatina lyderius įgyvendinti pokyčius su mažesniu pasipriešinimu, o adaptyvi lyderystė tampa veiksminga tik tada, kai organizacinė kultūra palaiko ir skatina pokyčius. Adaptyvūs lyderiai ne tik reaguoja į pokyčius, bet ir sąmoningai juos inicijuoja. Organizacinė

kultūra turi būti tokia, kuri ne tik toleruoja pokyčius, bet ir juos aktyviai skatina. Jei organizacinė kultūra yra atvira naujovėms ir pokyčiams, adaptyvi lyderystė tampa lengviau įgyvendinama.

Organizacinė kultūra gali būti formuojama ir palaikoma per puoselėjamą lyderystės stilių įstaigoje. Alvesson (2013) pažymi, kad lyderystės ir organizacinės kultūros santykis sudėtingas, nes lyderystė yra organizacinės kultūros veikianti (gali apibrėžti, keisti ir apriboti lyderystę), lyderystė pasireiškia per organizacinę kultūrą bei ją veikia. Organizacinė kultūra palaipsniui kinta per vadovus – lyderius, jiems perduodant darbuotojams naujas vertybes, palaikant naujus elgesio modelius. Vadovai turi stebėti vertybių raidą, iš anksto numatyti galimas problemas bei iššūkius ir skatinti bendros kultūros vystymąsi ir pripažinimą. Tuomet, kai stipri organizacinė kultūra yra derinama su vadovo – lyderio veikla, pasiekiamas stipresnis teigiamas poveikis darbuotojams, didinamas organizacijos našumas (Grublienė, Urbonaitė, 2014). Stipri organizacinė kultūra organizacijai naudinga tuo, jog ji (Šimanskienė ir kt., 2010): skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus, didina organizacijos veiklos efektyvumą.

Adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra turi bendrus elementus, kurie prisideda prie sėkmingo organizacijų valdymo ir efektyvios lyderio – vadovo veiklos (žr. 1.2.2.2 pav.)



1.2.2.2 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros bendri elementai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ryšiai tarp adaptyvios lyderystės ir prisitaikančios organizacinės kultūros skatina pasiruošti būsimiems iššūkiams bei pokyčių valdymui, užtikrina skaidrumą, priimant sprendimus ir vadovaujant, motyvuoja mokytis ir prisitaikyti prie pokyčių, įtakoja darbuotojų nuostatas, elgseną bei bendradarbiavimą. Įgyvendindami pokyčius, adaptyvūs lyderiai turi mokėti atsitraukti, kad būtų objektyvūs ir kartais kritiškai įvertintų savo pačių sprendimus bei strategijas, sugebėti prisitaikyti, kai to reikalauja situacijos (Northouse, 2016).

Adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra abi reikalauja gebėjimo prisitaikyti prie kintančių sąlygų, situacijų. Adaptyvūs lyderiai orientuojasi į nuolatinį mokymąsi ir keitimąsi, o organizacinė kultūra, pagrįsta lankstumu, skatina darbuotojus ir vadovus reaguoti į iššūkius.

Vertėtų išryškinti ir komunikacijos vaidmenį modernioje šiuolaikinėje organizacijoje, skatinant kolektyvinį kūrybingumą, kuriant tvarius ryšius tarp komandos narių bei skatinant inovacijoms palankią aplinką (Atkočiūnienė, Siudikienė, Girnienė, 2019). Tiek adaptyvi lyderystė, tiek

organizacinė kultūra remiasi nuolatinio mokymusi ir tobulėjimu. Lyderiai, kurie vadovaujami adaptyvios lyderystės principais, skaidriai organizuoja pokyčių valdymą, aktyviai skatina inovacijas, atvirą grįžtamąjį ryšį ir mokymąsi iš klaidų.

Abi koncepcijos pabrėžia visų įsitraukimą, komandinį darbą ir bendradarbiavimą: adaptyvūs lyderiai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, skatina dalintis idėjomis ir imtis atsakomybės, o stipri organizacinė kultūra taip pat puoselėja bendradarbiavimą tarp skirtingų komandų, išklausančią įvairias nuomones. Pasitikėjimas yra kertinis tiek adaptyvios lyderystės, tiek stiprios organizacinės kultūros elementas. Vadovai turi rodyti pavyzdį, kaip efektyviai valdyti nesėkmes, skatinant darbuotojus rizikuoti ir eksperimentuoti. Tai padeda sukurti aplinką, kurioje darbuotojai nesibaimina pokyčių, bet ieško sprendimų ir prisitaiko prie naujų aplinkybių.

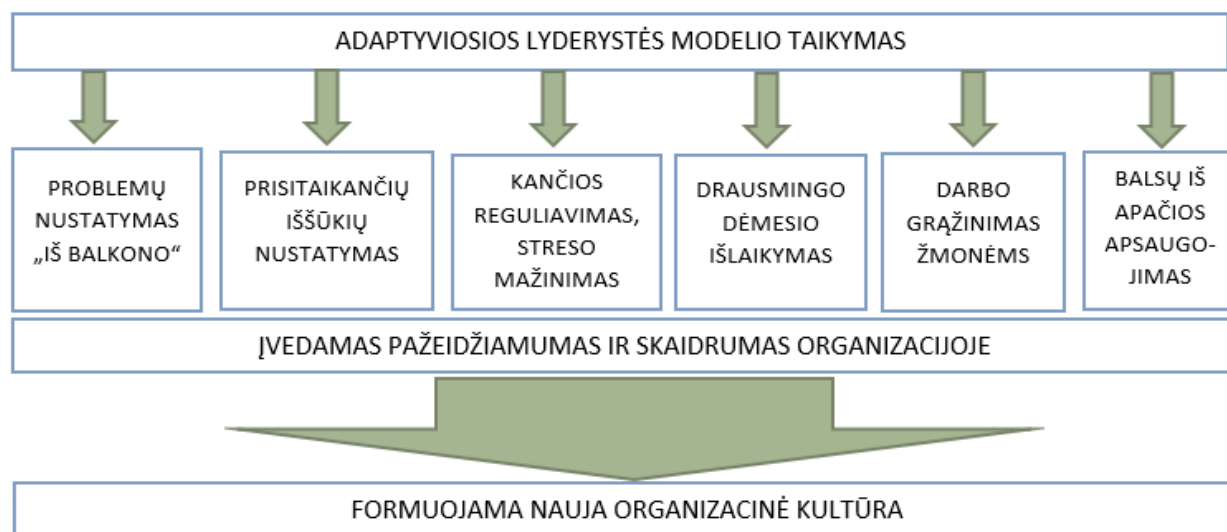
Raktas į sėkmę – puoselėti lyderystę ir vidinę įmonės kultūrą, kurios palaiko naujoves, pokyčius ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios išorinės aplinkos (Raguž, Zekan, 2020). Adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra yra susijusios, nes abi siekia lankstumo, bendradarbiavimo ir gebėjimo efektyviai reaguoti į nuolat besikeičiančią aplinką. Be adaptyvių lyderių, kurie skatina pokyčius ir prisitaikymą, organizacinė kultūra nesugebėtų reaguoti į išorinius iššūkius, o be palankios organizacinės kultūros, adaptyvi lyderystė negalėtų veikti, nes kultūra nustato organizacijos elgesio normas ir vertybes.

1.2.3. Adaptyvi lyderystė kaip prisitaikančios organizacinės kultūros prielaida

Lyderio veikla stiprios organizacinės kultūros kūrimo yra labai svarbi, nes kaip teigia Demir ir kt. (2019), lyderis gali užtikrinti organizacijos sėkmę, koncentruodamasis į stiprios kultūros sukūrimą ir esamos organizacinės kultūros transformavimą į priimtą. Pagrindinė lyderio užduotis organizacijoje – organizacinės kultūros valdymas (Shiva, Roy, 2008). Adaptyvi lyderystė remiasi aiškiu organizacijos vertybių ir misijos supratimu, o organizacinė kultūra grindžiama šiomis vertybėmis, kurios nustato organizacijos elgesio ir veikimo normas. Kai lyderiai siekia pokyčių ar sprendžia problemas, jie vadovaujami organizacijos vertybėmis, kurios formuoja kultūrą ir daro įtaką sprendimų priėmimui. Tai svarbu, kai organizacijoje pasitelkiamas pokyčių valdymo požiūris, o lyderis organizacinę kultūrą valdo ir formuoja per puoselėjamus adaptyvios lyderystės faktorius. Taigi adaptyvi lyderystė padeda formuoti naują prisitaikančią organizacinę kultūrą (žr. 1.2.3.1 pav.)

Adaptyvi lyderystė daugiausia dėmesio sutelkia į procesus, kurių dėka žmonės imasi daryti adaptyvų darbą, t. y. keisti situaciją ir keistis patys. Adaptyvi lyderystė padeda formuoti naują prisitaikančią organizacinę kultūrą, nes skatina nuolatinį pokyčių priėmimą ir prisitaikymą prie besikeičiančių išorinių ir vidinių aplinkybių, skatina darbuotojus dalytis idėjomis ir patiems spręsti problemas. Tokia lyderystė orientuojasi į nuolatinį mokymąsi, kūrybiškumą ir lankstumą, leidžiantį organizacijoms greitai reaguoti į naujas grėsmes ir galimybes bei formuoti prisitaikančią organizacinę kultūrą.

Adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra yra susijusios tuo, kad abi siekia lankstumo, bendradarbiavimo ir gebėjimo efektyviai reaguoti į nuolat besikeičiančią aplinką. Organizaciniai procesai ir pokyčiai, tokie kaip organizacinis mokymasis, restruktūrizavimas, atvirumas pokyčiams, inovacijos ir lyderystė, formuoja naują organizacinę kultūrą (Demir ir kt., 2019).



1.2.3.1 pav. Adaptyvi lyderystė formuoja naują organizacinę kultūrą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šis modelis leidžia organizacijoms būti lanksčioms, kūrybingoms ir pasiruošusioms veikti besikeičiančiame pasaulyje, sprendžiant tiek technines, tiek adaptyvias problemas. Atsižvelgiant į teorijas ir tyrimus apie adaptyvią lyderystę bei gaires vadovams, kaip taikyti adaptyvią lyderystę, pateikiamos prisitaikančios organizacijos formavimo galimybės (žr. 1.2.3.1 lentelę).

1.2.3.1 lentelė

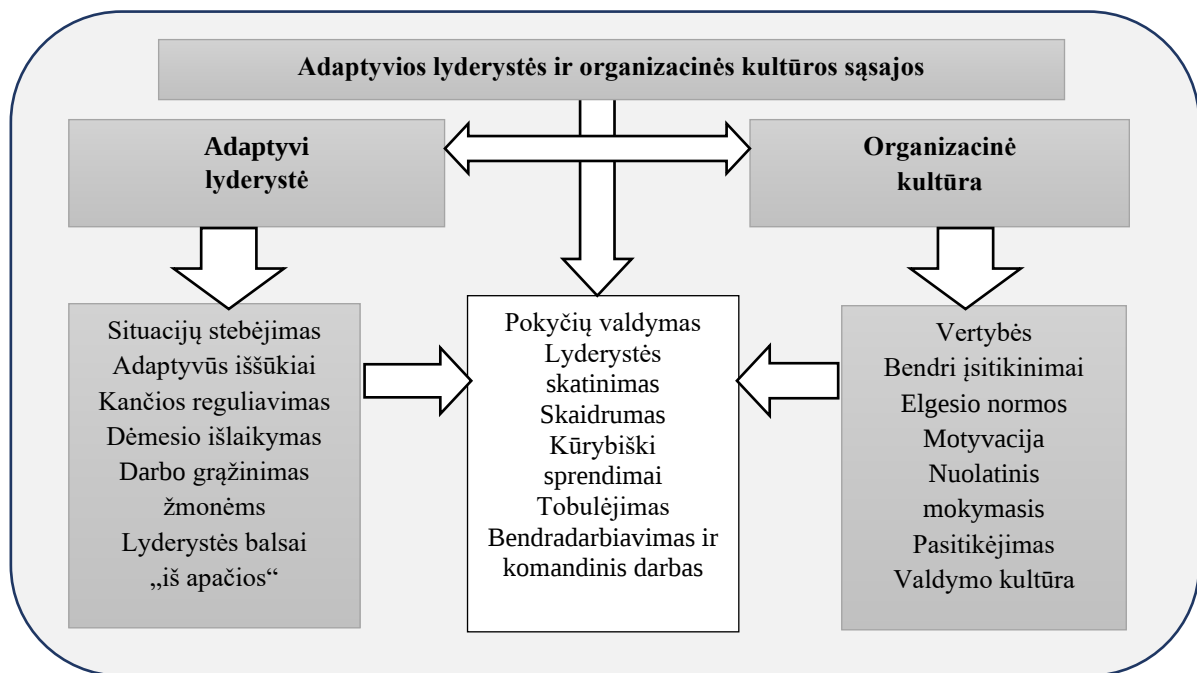
Teorijos ir tyrimai apie adaptyvią lyderystę

Išvalgos	Rekomendacijos ir gairės vadovams, taikant adaptyvią lyderystę
1. Nenumatytų atvejų teorija, kai mažėja lyderio elgesio poveikis. Veiksmingos lyderystės atsitiktinumo teorijos	- reikia išmokyti diagnozuoti situaciją ir naudoti atitinkamas nenumatytų atvejų teorijas, kad nustatytumėte tinkamą vadovo elgesio tipą kiekvienai situacijai; - išsiaiškinti tikslus, prioritetus, standartus ir politiką, atidžiai stebint savo darbą ir teikiant naudingą grįžtamąjį ryšį bei instruktavimą; - deleguoti darbus ir daugiau atsakomybės darbuotojams, remiantis vertybėmis; - įtraukti darbuotojus į problemos analizę, sprendimų siūlymą ir sprendimo priėmimą; - gauti papildomų išteklių ir paskirstykite juos taip, kad jie būtų efektyviai panaudoti.
2. Neatidėliotinių krizių valdymas	- reikia atpažinti ankstyvus įspėjamuosius krizės ar problemos ženklus, galinčius paveikti organizaciją, vengti tendencijos ignoruoti šiuos įspėjamuosius ženklus; - atlikti sistemingą analizę, kad suprastumėte neatidėliotinę problemą ar krizę; - reagavimas į krizę turi atitikti pagrindines organizacijos vertybes ir aukštus įmonių socialinės atsakomybės standartus; - nuolat informuoti žmones apie pagrindinės problemos pobūdį ir tai, kas daroma siekiant išspręsti problemą; - pasibaigus krizei, nustatyti, kas buvo padaryta gerai, kokios klaidos buvo padarytos ir kokios pamokos buvo išmoktos.
3. Prisitaikymas prie kylančių grėsmių ar galimybių	- stebėti išorinius pokyčius ir nustatyti kylančias grėsmes bei galimybes; - nustatyti atitinkamas strategijas, sprendimus ir veiksmus, kaip reaguoti į išorės pokyčius; - nustatyti pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir sukurti optimizmą naujai strategijai.
4. Konkuruojančios vertybės ir suinteresuotųjų šalių konfliktai	- apsvarstyti, kaip veiksmai, skirti vienam tikslui pasiekti, paveiks kitus tikslus; - ieškoti sinergijos ir būdų, kaip vienu metu pasiekti kelis tikslus; - rasti tinkamą pusiausvyrą elgesiui, kuris yra priešingas; - suprasti svarbių suinteresuotųjų šalių vertybes ir prioritetus bei jų skirtumus; - nustatyti skirtingus suinteresuotųjų šalių prioritetus ir ieškoti būdų, kaip juos suderinti.
5. Savybės ir įgūdžiai, gerinantys lanksčią lyderystę	- sužinoti apie bruožus ir įgūdžius, kurie stiprina lanksčią ir prisitaikančią lyderystę (pvz., pažinimo sudėtingumą, socialinį intelektą, empatiją, situacijos suvokimą, savęs suvokimą); - suprasti, kaip santykinė skirtingų įgūdžių svarba skiriasi priklausomai nuo valdymo lygio (pvz., kitų vadovų patirtis ir prisitaikymas prie skirtumų); - įvertinti savo bruožus, įgūdžius ir elgesį (pvz., iš grįžtamojo ryšio programų); - ieškoti galimybių tobulėti (pvz., mokymo programos, mentorystė, vadovų koučingas).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Yukl ir Mahsud (2010)

Adaptyviems lyderiams svarbu suprasti skirtingus kontekstus, kuriems reikalingas lankstus ir prisitaikantis elgesys. Kiekviename kontekste jie turi žinoti, kaip diagnozuoti situaciją ir nustatyti tinkamus elgesio tipus. Būti adaptyviu lyderiu lanksčiam ir prisitaikančiam pasaulyje, kuriame pilna pokyčių ir netikrumo, sunku ir net labai sunku, o lyderiai turi būti labai įsipareigoję daryti tai, kas būtina ir etiška (Yukl, Mahsud, 2010).

Siekiant puoselėti prisitaikančią organizaciją, daug kas turėtų keistis, o ypač patys vadovai, nes įstaigų vadovai neturėtų tiesiogiai nurodyti politikos, o svarbiausia keistis patiems. Vadovai turėtų skatinti kitų darbuotojų pokyčius, siekti atvirumo ir skaidrumo organizacijoje apie tai, kas vyksta įstaigoje iš tikrųjų (Raguž, Zekan, 2020). Visa organizacija yra kaip socialinis tarpusavyje sąveikaujantis tinklas, veikiantis pasitelkus žmogiškųjų išteklių valdymo elementus ir puoselėjantis adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas (žr. 1.2.3.2 pav.)



1.2.3.2 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Adaptyvūs lyderiai turi skatinti praktikos pokyčius ir parodyti, kaip naujoji praktika keičia organizaciją (Davenport, 2022). Organizacijai adaptyvi lyderystė sukuria kultūrą, kurioje vertinami įvairūs požiūriai ir mažiau remiamasi centriniu planavimu bei kelių lyderių genialumu, nes tai mažina prisitaikančios sėkmės tikimybę (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009).

Ikimokyklinių įstaigų adaptyvūs lyderiai turi dirbti kartu su visais kitais organizacijos darbuotojais, kad galėtų išspręsti iššūkius ir įgyvendinti pokyčius, kad puoselėtų vertybes ir numatytų adaptacijos procesus, kad darytų poveikį darbuotojų mokymuisi ir skatintų inovacijas. Adaptyvūs lyderiai mokosi keistis ir augti prisitaikančioje organizacijoje, veikdami komandoje ir įtakodami kitų darbuotojų lyderystę.

2. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos teorinių nuostatų pagrindimas

Tyrimu siekiama atskleisti adaptyvios lyderystės praktikų taikymo ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Siekiant išsamiai išnagrinėti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, būtina orientuotis į sociologinį ir vertybių normų požiūrį bei organizacinio vystymosi procesus. Sociologinis požiūris yra vienas iš pagrindinių organizacinės kultūros teorijoje ir didžiąja dalimi lemia jos specifiką, nes sociologija nagrinėja socialinius ryšius, santykius ir šių santykių organizavimo būdus. Lyderiai savo vadovavimo stiliumi formuoja organizacinę kultūrą, kuri turi suburti darbuotojus siekti vienodo tikslo, sujungiant jų asmenines ir organizacines vertybes (Baumgartner, 2020). Vertybinių normų požiūrio perspektyva pasitelkiama siekiant suponuoti kultūrinių reiškinių vertes organizacijai ir individui, įvertinant lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas pagal organizacijos teisingumą, žmogaus orumo gerbimą ir kitas vertybes. Pagrindinė šio požiūrio prielaida – kultūros stabilumą užtikrina ištikimybė organizacijos vertybėms (Cameron ir Quinn, 1998). Organizacinio vystymosi procesai pasitarnauja organizacinės veiklos kokybei, lankstumui, pokyčių valdymui ir prisitaikymui. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros ryšiai analizuojami remiantis prielaida, kad organizacija yra kaip viena sistema, kurios visi procesai yra tarpusavyje susiję. Šiuolaikinės organizacijos gali vystytis ir siekti savo tikslų tik komandinio darbo pagrindu ir turi norėti keistis, mokytis ir tobulėti, siekiant būti vertinamos kaip darniai besivystančios ir prisitaikančios organizacijos (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

Atskirai adaptyvioji lyderystė ir organizacinė kultūra nagrinėjamos labai plačiai, tačiau mažai mokslinių straipsnių apie šių konceptų sąsajas. Schein (2010) teigia, kad organizacinė kultūra ir lyderystė yra persipynę. Priimti lyderystės modeliai ir organizacinės kultūros ryšiai yra labai svarbūs, norint suprasti, kaip veiksmingai veikia organizacijos. Elkington ir Booyesen (2015) tvirtina, kad organizacinė kultūra, skatinanti ir atpažįstanti naują elgesį, labai padeda kurti tvarius lyderystės gebėjimus. Organizacinė kultūra gali padėti organizacijų lyderiams nustatyti, kas gali trukdyti arba sustiprinti lyderystės ugdymo pastangas. Mokslininkai nagrinėja lyderystės poveikį visai organizacijai, nagrinėdami organizacijos prisitaikymą (Riza, Nimran ir kt., 2020), atlieka tyrimus, kaip lyderystės ir organizacinės kultūros veikia organizacijos klimata ir valdymą (Nabella ir kt., 2022).

Lyderystės vaidmuo gerinant organizacijos kokybę tampa vis aktualesne tema, nes lyderiai gali ne tik reaguoti į nenumatytus atvejus, bet ir palengvinti organizacijos prisitaikymą. Folarin (2021) teigia, kad organizacijos siekia kurti kultūras, kurios pagerintų jų ilgalaikę sėkmę. Veiksminga lyderystė ir adaptyvios lyderystės ugdymas yra orientuotas į tokios kultūros kūrimą. Kai kurios organizacijos kultūros dimensijos padeda vystytis lyderystei, tačiau kai kurios trukdo tobulėti ir judėti pirmyn. Organizacijų lyderiai turi įvertinti savo organizacijų kultūrą ir inicijuoti pokyčius, kurių gali prireikti, siekiant sustiprinti lyderių tobulėjimą ir adaptyvios lyderystės ugdymą.

Švietimo įstaigoms adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimų trūkumas yra aktuali problema, nes mažai praktinių rekomendacijų įstaigų pedagogams. Šis tyrimas padės nustatyti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinio

ugdymo įstaigose, o gauti rezultatai suteiks žinių, į ką atkreipti dėmesį, plėtojant adaptyvios lyderystės praktikas švietimo įstaigose bei puoselėjant prisitaikančią organizacinę kultūrą.

Kiekybinio tyrimo metodas pasirinktas todėl, nes kiekybiniai metodai tarnauja gilesnei kokybės ir kiekybės, pastovumo ir kaitos socialinių reiškinių dialektinei sampratai, sistemų ir procesų išaiškinimui (Tidikas, 2003). Siekiant ištirti daugiau įstaigų, vyrauja tendencija taikyti kiekybinius tyrimo metodus. Kaip teigia Jung ir kt. (2009), nuo 1980 metų yra sukurta nemažai organizacinės kultūros ir lyderystės vertinimo metodikų ir instrumentų, kurie pateikti kiekybine išraiška ir taikomi daugelio mokslininkų. Kardelis (2002) teigia, kad kiekybiniu požiūriu nusakomas siekis ieškoti išorinių požymių, matuoti juos ir skaičiuoti, todėl šis tyrimas yra ekonomiškai efektyvesnis ir lengviau administruojamas bei analizuojamas. Šimanskienė ir kt. (2013) nurodo, kad atliekant kiekybinius organizacinės kultūros tyrimus išvengiama subjektyvumo, galimas greitesnis duomenų surinkimas, lengvesnis jų apdorojimas ir lyginimas.

2.2. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, naudojant internetinę anketinę apklausą ikimokyklinių įstaigų vadovams ir visiems pedagogams, siekiant atskleisti adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl galimybės apklausti didesnę respondentų skaičių bei gauti tikslesnius ir reprezentatyvesnius rezultatus. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas duomenų rinkimo būdas - anketinė apklausa (žr. 1 priedas), kuri buvo patalpinta internetinėje svetainėje <https://apklausa.lt/f/njcvu4l.f>. Anketos nuoroda buvo siunčiama Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigoms elektroniniu būdu. Siekiant surinkti kuo daugiau atsakymų, prieš išsiunčiant anketos nuorodą, buvo paskambinta kiekvienos įstaigos vadovui ir paprašyta užpildyti anketą bei paskatinti tai padaryti visus įstaigos pedagogus.

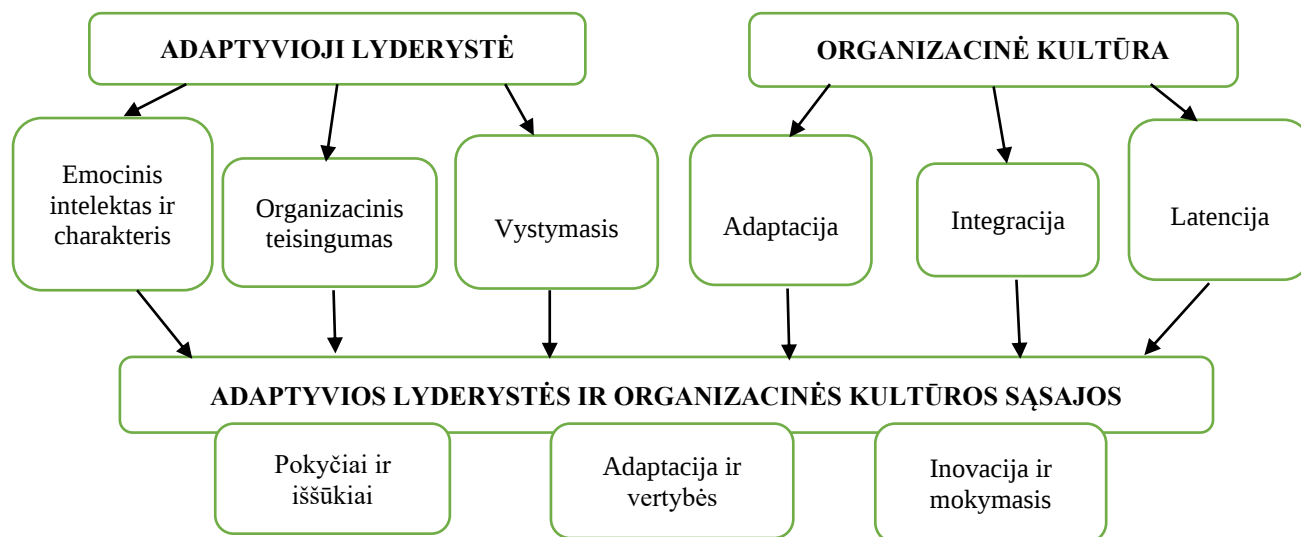
Tyrimo objektas – adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos.

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Struktūrizuotos anketinės apklausos būdu, nustatyti adaptyvios lyderystės praktikų taikymą Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
2. Įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacinę kultūrą, atsižvelgiant į vertybes ir gebėjimą prisitaikyti.
3. Pagal Cronbach's alpha rodiklius įvertinti klausimyno teiginių vidinį skalių suderinamumą.
4. Atskleisti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų stiprumą, panaudojant Spearmano koreliaciją.
5. Įvertinti ikimokyklinių įstaigų vadovų ir mokytojų bei kitų specialistų adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų vertinimo skirtumus.
6. Pateikti rekomendacijas dėl adaptyvios lyderystės praktikų taikymo, siekiant formuoti prisitaikančią organizacinę kultūrą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimas atliekamas atsižvelgiant į adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąveikos modelį (žr. 2.2.1 pav.). Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąveikos modelis siejasi su šio darbo teorine dalimi ir padeda ištirti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas, orientuojantis į pokyčių valdymą, prisitaikymą, vertybių puoselėjimą, įsitraukimą ir nuolatinį mokymąsi.



2.2.1 pav. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąveikos modelis

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra per valdymą ir gebėjimą prisitaikyti, per pozityvumą, teisingumą ir santykių reguliavimą, per darbuotojų skatinimą ir motyvaciją bei laipsnišką atsinaujinimą, turi nuolat spręsti iššūkius ir pokyčius, lanksčiai prisitaikyti, atsižvelgiant į vertybes, skatinti inovacijas ir nuolatinį darbuotojų mokymąsi.

Identifikuojant mokyklos vadovų ir mokytojų lyderystės nuostatas ir orientacijas, atskleidžiant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas su valdymo ir kultūros pokyčiais, iškeliamos šios **tyrimo hipotezės**:

H1. Panevėžio apskrities ikimokyklinėse įstaigose taikomos adaptyvios lyderystės praktikos.

H2. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose teigiamai koreliuoja ir šie kintamieji yra statistiškai susiję.

H3. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, vertinant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas grupėse pagal:

H3.1. ikimokyklinių įstaigų pedagogų pareigas ir darbo stažą;

H3.2. ikimokyklinių įstaigų pedagogų amžių, išsilavinimą;

H3.3. įstaigos dydį (darbuotojų skaičius) ir vietovę (miestas ar kaimiška vietovė).

H4. Vyraujant adaptyvios lyderystės praktikoms ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pastebima, kad organizacijoje skatinama pagarba kiekvienam darbuotojui, o organizacinė kultūra grindžiama pasitikėjimu ir bendradarbiavimu.

H5. Adaptyvios lyderystės praktikos ir organizacinės kultūros sąsajos turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir lyderystės skatinimui, atvirai komunikacijai ir bendradarbiavimui, prisitaikančios organizacinės kultūros formavimui.

Hipotezių kintamieji:

1. Nepriklausomi kintamieji – tyrimo dalyviai, kurie skirstomi į tam tikras grupes;
2. Priklausomi kintamieji – adaptyvios lyderystės vertinimas ir organizacinės kultūros vertinimas;
3. Kontroliniai kintamieji – visi demografiniai.

Šiame tyrime iškeltos hipotezės padės išanalizuoti adaptyvios lyderystės praktikų taikymą ir jų sąsajas su organizacine kultūra Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Hipotezių patvirtinimas arba paneigimas, remiantis anketinės apklausos rezultatais, atskleis, kaip adaptyvios

lyderystės praktikos siejasi su organizacinės kultūros formavimu ir kaip įvairios priežastys (pareigos, darbo stažas, išsilavinimas, įstaigos dydis) lemia požiūrį ir vertinimą.

2.3. Tyrimo metodų ir instrumentų pagrindimas

Klausimyne naudojamos nominalinė, intervalinė ir ranginė skalės. Nominalinė skalė naudojama respondentų lyčiai, užimamoms pareigoms ir išsilavinimo duomenims, intervalinėje skalėje pateikiami lyginiai intervalai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų amžių ir darbo stažą, o adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros vertinimui pasirinkta ranginė 5 vertinimų Likerto skalė (nuo visiškai nesutinku - 1 iki visiškai sutinku - 5). Galutiniai tyrimo rezultatai buvo išreikšti skaičiais, o rezultatų analizei buvo naudojama matematinė statistinė analizė (Tidikis, 2003).

Klausimynas sudarytas iš keturių blokų, o jo teiginius sudarė darbo autorė pritaikydama:

- Adaptive Leadership Questionnaire (Northouse, 2016) klausimyno teiginius (II ir IV blokai), kuo gautas balų vidurkis aukštesnis (t. y. kuo arčiau 5), tuo labiau organizacijoje išreikštos adaptyvios lyderystės praktikos;
- Organizacinės kultūros (Šimanskienė, Sandu, 2013; Schein, 2010) klausimynų teiginiai (III ir IV blokai), kuo gautas balų vidurkis aukštesnis (t. y. kuo arčiau 5), tuo geriau įvertinama organizacinė kultūra.

Klausimynas skirtas tiek ikimokyklinių įstaigų vadovų, tiek mokytojų ir logopedų nuomonėms atskleisti bei tas nuomones palyginti. Klausimyno struktūra pateikiama 2.3.1 lentelėje.

2.3.1 lentelė

Anketos klausimyno struktūra

Anketos dalis	Atsakymų forma	Tyrimo siekiai
I blokas		
Bendri demografiniai klausimai, tyrimo dalyvių charakteristika (7 klausimai)	Pasirinkti vieną tinkamą atsakymo variantą (2-4 variantai)	Išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą, ugdymo įstaigos dydį, vietovę
II blokas		
Adaptyvi lyderystė (12 teiginių)	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius (5 balų skalėje)	Nustatyti, ar įstaigoje veikiama pagal adaptyvios lyderystės praktikas
III blokas		
Organizacinė kultūra (12 teiginių)	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius (5 balų skalėje)	Atlikti organizacinės kultūros įvertinimą, atsižvelgiant į fizinę aplinką, darbuotojų santykius, vertybes
IV blokas		
Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos (12 teiginių)	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius (5 balų skalėje)	Įvertinti įstaigoje esančias adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Duomenų analizės metodai. Darbe naudojama aprašomoji statistika, kurios pagalba glaustai aprašomi lentelėse ir paveiksluose pateikti duomenys. Jos sritis – duomenų sisteminimo ir jų grafinio pateikimo metodai, vyraujant konstatuojamojo pobūdžio teiginiais. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 30.0.0.0 (172) programinį paketą ir Excel programą. Apdorojant kiekybinio tyrimo duomenis, apskaičiuoti procentai, vidurkis ir standartinis nuokrypis. *Vidurkis* - tai kintamojo reikšmių centro matas. Analizuojant kiekybinius kintamuosius svarbu, kaip kintamojo reikšmės išsisklaido apie vidurkį: jos grupuojasi arti vidurkio ar – priešingai, linkusios nuo vidurkio nutolti. Kintamojo reikšmių sklaidą įvertina sklaidos matas, o šiuo atveju pasirinktas *standartinis*

nuokrypis (std. nuokrypis), kuris leidžia įvertinti duomenų sklaidą ir atsakymų įvairovę: kuo standartinis nuokrypis daugiau nutolęs nuo 0, tuo klausimas-teiginys informatyvesnis (Vaitkevičius, Saudargienė, 2010).

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti panaudotas *Cronbacho alfa* (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris leidžia nustatyti ir įvertinti: skalės patikimumą vidinio suderinamumo prasme, o taip pat gautų rezultatų patikimumą. Buvo taikoma Cronbach's alpha interpretacija (Hair ir kt., 2013):

- Mažiau nei 0,5 nepriimtinas
- 0,5-0,6 – suderinamumas pakankamas /abejotinas,
- 0,6-0,7 – suderinamumas patenkinamas,
- 0,7-0,8 – suderinamumas geras,
- 0,8 ir daugiau – suderinamumas labai geras.

Atliekamo tyrimo kintamieji yra ranginiai, todėl buvo taikoma Spearmano koreliacija. 1904 metais Spearmanas pasiūlė ranginį kriterijų, kuris ryšio stiprumui įvertinti naudoja ne pačias kintamųjų reikšmes, o jų rangus. Spearmano koreliacijos koeficientas (žymimas r_s) matuoja dviejų reitinguotų kintamųjų ryšio stiprumą ir kryptį, o reikšmių skalė pateikta 2.3.2 lentelėje.

2.3.2 lentelė

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė										
Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

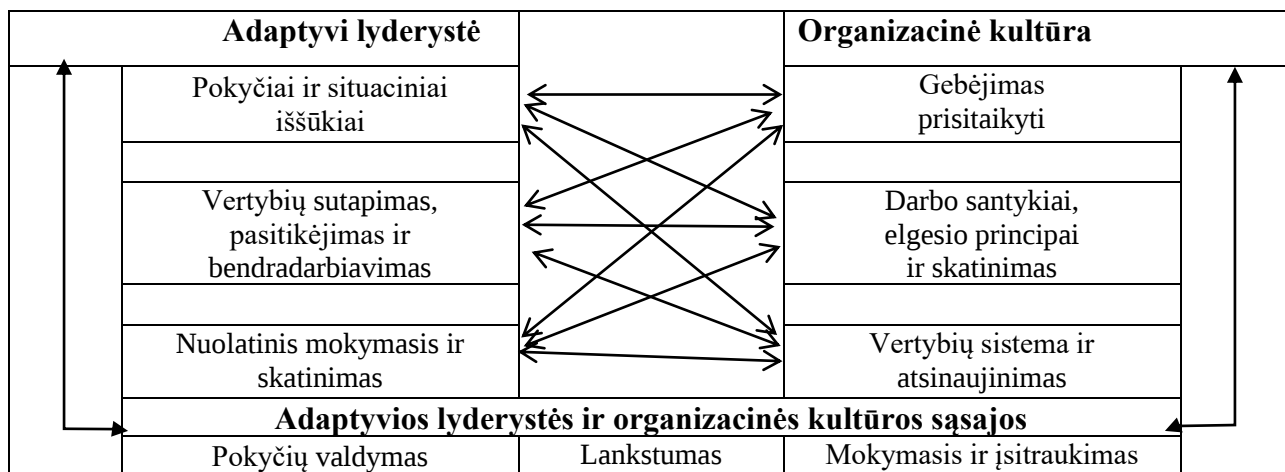
Lyginant skirtingas grupes naudojamas ANOVA testas pagal p reikšmę (t. y. sig.):

- jei $p < 0,05$, darome išvadą, kad yra bent dvi grupės, kuriose kintamojo vidurkiai skiriasi,
- jei $p > 0,05$, statistiškai reikšmingo skirtumo tarp grupių analizuojamu aspektu nėra.

Aiškinantis ikimokyklinių įstaigų vadovų ir pedagogų klausimyno teiginių vertinimų skirtumus, buvo atlikta *dispersinė analizė* (angl. *Analysis of Variance*, ANOVA). Dispersinė analizė taikoma, siekiant palyginti daugiau kaip dviejų grupių vidurkius. Ši analizė remiasi kintamojo dispersijos išskaidymu į dvi dalis: viena dispersijos dalis priklauso nuo lyginamų grupių vidurkių skirtumo, kita – nuo reikšmių sklaidos grupių viduje (Vaitkevičius, Saudargienė, 2010). ANOVA testas parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t. y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir veikia vienas kitą: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, kintamieji veikia vienas kitą; jei $p > 0,05$, kintamieji vienas kito neveikia. Rangų palyginimui buvo panaudotas Kruskal Wallis testas, kuris yra neparametrinis hipotezės testas ir lygina tris ar daugiau nepriklausomų grupių. Testas reitinguoja visus imties duomenis ir parodo vidurkių rangą. Jei rezultatai statistiškai reikšmingi, vidutiniai grupių reitingai nėra vienodi. Visi atlikti tyrimai padėjo patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes.

Respondentai pateikia demografinę informaciją, tokią kaip: lytis, amžius, organizacijos dydis, pareigos, darbo patirtis, darbuotojų skaičius įstaigoje. Šie duomenys naudojami tyrimo rezultatų moderavimui ar analizei pagal skirtingas grupes. Tyrimo duomenys naudojami tik apibendrintai, be galimybės identifikuoti konkrečius asmenis ar organizacijas. Gauti anketinės apklausos teiginių rezultatai interpretuojami pagal statistines išvadas, siekiant nustatyti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros vertinimus ir sąsajas.

Tyrimo instrumentai. Pagrindinis šio empirinio tyrimo instrumentas – anketa, kuri padėjo surinkti ir susisteminti iš respondentų gautą informaciją. Visi anketos klausimai ir teiginiai yra uždaro tipo, kai respondentai gali pasirinkti vieną galimą atsakymo variantą. Anketinės apklausos teiginiai buvo formuluojami pagal tyrimo struktūrinę schemą (žr. 2.3.1 pav.).



2.3.1 pav. Tyrimo struktūrinė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Schemoje pateikiami nagrinėjami konceptai ir jų kintamieji, kurie buvo įvertinti ir palyginti. Anketinės apklausos klausimai ir teiginiai sugrupuoti panaudojant skales:

1. Nominalinė skalė. Tai objektyvių duomenų apie respondentus nustatymas: įvertinama lytis amžius, išsilavinimas ir kiti rodikliai, tai demografinė anketos dalis;

2. Ranginė skalė. Visi teiginių atsakymai eina didėjančia tvarka. Buvo panaudota Likerto skalė: 1 - „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „neturiu nuomonės“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“, ties kiekvienu teiginiu prašoma pažymėti atitinkamą vieną įvertinimą.

2.3.3 lentelė

Adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros instrumentarijaus pagrindimas

Konceptai	Kintamieji	Instrumentai, orientyrai	Autoriai
Adaptyvi lyderystė	Pokyčiai ir situaciniai iššūkiai Vertybės, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas Nuolatinis mokymasis ir skatinimas	Pateikta 12-ką teiginių-klausimų, kurie padės nustatyti polinkį veikti, remiantis adaptyvios lyderystės praktikomis, nurodant, kiek sutinkama su pateiktais teiginiais. Klausimyno teiginiai pritaikyti tyrimui, o formuluotės patikslintos (prašoma apibūdinti lyderystės praktikas, vadovų veiklą ir darbuotojų įsitraukimą).	Sudaryta darbo autorės pagal Northouse (2016) Adaptyvios lyderystės klausimyną
Organizacinė kultūra	Gebėjimas prisitaikyti Darbo santykiai, elgesio principai ir skatinimas Vertybių sistema ir atsinaujinimas	Pateikta 12-ką teiginių-klausimų, kurie padės nustatyti aplinkos įtaką pedagogams; darbuotojų gerbimą ir palaikymą; bendrų renginių įtaką; taisyklių, susitarimų, iššūkių valdymą; bendradarbiavimą bei lūkesčių patenkinimą, apibūdinant įstaigos organizacinę kultūrą.	Sudaryta darbo autorės pagal organizacinės kultūros klausimynus Šimanskienė, Sandu (2013), Schein'as (2010)
Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos	Pokyčių ir iššūkių valdymas Lankstumas, vertybių laikymasis Mokymasis, įsitraukimas ir skatinimas	Pateikta 12-ką teiginių-klausimų, kurie padės nustatyti adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas: pokyčių ir iššūkių valdymą, vertybines nuostatas ir prisitaikymo galimybes, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo lygį, skatinimą mokytis bei komandinio darbo galimybes.	Sudaryta darbo autorės pagal Adaptyvios lyderystės klausimyną ir organizacinės kultūros klausimynus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagrindinis tyrimo instrumentarijus (žr. 2.3.3 lentelę) sudarytas iš trijų dalių: adaptyvi lyderystė, organizacinė kultūra ir šių dviejų konceptų sąsajos. Kiekviena dalis suskirstyta pagal kintamuosius, o kiekvienas kintamasis turi po 4 teiginius, kurių įvertinimui panaudota 5 balų Likerto skalė. Kiekvienam kintamajam pateikti 4 teiginiai, o atsakymų rezultatai yra nuo 1 iki 5 balų: kuo balų suma didesnė, tuo geresnis ir aukštesnis adaptyvios lyderystės, organizacinės kultūros ir jų sąsajų įvertinimas. Naudojant Likerto skalę, atsakymai lengvai paverčiami skaičių išraiškomis, kad būtų galima atlikti įvairius paskaičiavimus ir palyginimus.

Kiekybiniai tyrimai labiau tinka norint palyginti duomenis, patikrinti kai kurias hipotezes (Šimanskienė, Sandu, 2013). Anketinė darbuotojų apklausa yra vienas populiariesnių duomenų rinkimo būdų, nes metodas yra patikimas ir nesudėtingai taikomas.

Tyrimo etapai ir laikas. Tyrimas organizuojamas keliais etapais:

Pirmas etapas. 2024 m. rugpjūčio - 2024 m. spalio mėn. atlikta mokslinių šaltinių bei literatūros, analizuojančių adaptyviąją lyderystę ir organizacinę kultūrą, apžvalga, analizė ir pristatymas.

Antras etapas. 2024 m. lapkričio mėn. atliktas kiekybinis tyrimas (žr. 2 priedas), taikant anketinę apklausą ir ją pateikiant Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigoms internetu (siunčiant kiekvienai įstaigai el. paštu). Anketinės apklausos klausimynas pateiktas Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams.

Trečias etapas. 2024 m. gruodžio mėn. išanalizuoti ir apibendrinti kiekybinio tyrimo duomenys, atlikta teiginių analizė, pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo etika.

- kiekybinio tyrimo etika yra būtina tyrimo patikimumui, sąžiningumui ir dalyvių teisių apsaugai;
- visi tyrimo dalyviai turėjo teisę laisvai pasirinkti dalyvavimą tyrime;
- tyrimo problemai spręsti parinkti tinkami tyrimo instrumentai, kurie nekelia etinių problemų dėl taikomo duomenų rinkimo metodo; užtikrintas tyrimo dalyvių anonimiškumas;
- informaciją apie tyrimą pateikiama ikimokyklinio ugdymo įstaigai ir tyrimo dalyviams el. laiške ir anketos pradžioje: paaiškinti tyrimo tikslai, uždaviniai, tyrimo nauda ir tiriamojo teises (kur ir koku tikslu naudojama tyrimo metu gauta informacija, kaip išsaugomas tyrimo dalyvių anonimiškumas);
- išsiaiškinta su kiekvienos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovu (paskambinant telefonu), prieš išsiunčiant anketinės apklausos nuorodą, ar tyrimas gali būti vykdomas konkrečioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, ar galima atsiųsti anketinės apklausos nuorodą;
- tyrimo metu pateikti klausimai ir teiginiai, kurie būtini tik tyrimui atlikti;
- vykdoma atsakinga tyrimų ataskaitos ir rezultatų sklaida, vengiama neteisingo duomenų interpretavimo.

2.4. Tyrimo imtis ir jos pagrindimas

Generalinė tyrimo aibė – Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai/mokytojai. Apklausoje dalyvavo ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, nes jie yra pagrindiniai ikimokyklinių įstaigų pokyčių įgyvendintojai ir iniciatoriai, lyderystės ir organizacinės kultūros vertybių puoselėtojai. Panevėžio regione yra 48 ikimokyklinių ugdymo įstaigos, kuriose iš viso dirba 1036 pedagogai ir 94 vadovai (2024 m. ŠVIS duomenys). Imties dydis nustatomas taikant internetinį imties dydžio skaičiuotuvą – <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html> (žr. 2.4.1 pav.)

Imties dydžio skaičiavimas:

$$n = \frac{z^2 p(1 - p) N}{\Delta^2 N + z^2 p(1 - p)}$$

n – imties dydis; p – tiriamojo požymio dalis (50%);
z -1,96, jei patikimumas 95%; Δ-5% paklaida; N-populiacijos dydis

Imties dydis: **287 respondentai**

Pasitikėjimo lygis:	95 %	
Klaidos riba:	5	
Gyventojų dalis:	50	Jei nesate tikri, naudokite 50%.
Populiacijos dydis:	1130	Palikite tuščią, jei populiacijos dydis neribojamas.

2.4.1 pav. Tyrimo imties dydis

Šaltinis: <https://www.calculator.net/sample>

Siekiant užtikrinti duomenų reprezentatyvumą, nustatyta, kad reikia 287 ar daugiau matavimų / tyrimų, kad būtų užtikrintas 95 % patikimumo lygis, kad tikroji vertė yra ±5 % nuo išmatuotos / tiriamos vertės.

Imties atrankos būdas – tikimybinė kiekybinio tyrimo imties atranka vykdoma taikant paprastąjį atsitiktinį atrankos būdą: buvo sudarytas visų Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigų sąrašas ir iš sąrašo paeiliui pasirenkamos ugdymo įstaigos nuo 1 iki 35 (žr. 2.4.1 lentelė)

2.4.1 lentelė

Tyrimo imties atranka

PANEVĖŽIO APSKRITIS					
Biržai	Kupiškis	Panevėžys	Panevėžio rajonas	Rokiškis	Pasvalys
IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ SKAIČIUS					
3	3	18	5	3	3
VISO - 35 ĮSTAIGOS					

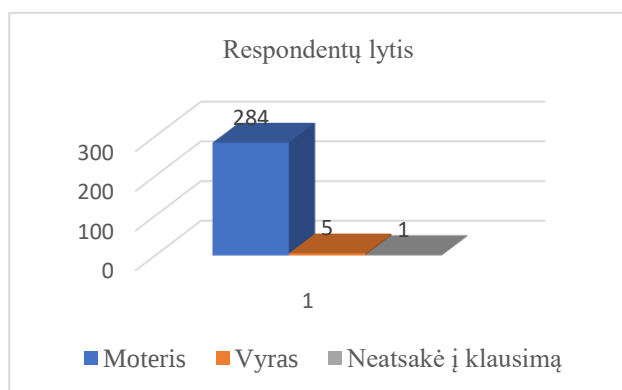
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Anketinės apklausos nuoroda buvo išsiųsta 35 Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Lentelėje pateikta informaciją apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičių įvairiuose Panevėžio apskrities rajonuose: didžiausias ikimokyklinių įstaigų skaičius yra Panevėžyje (18) ir Panevėžio rajone (5).

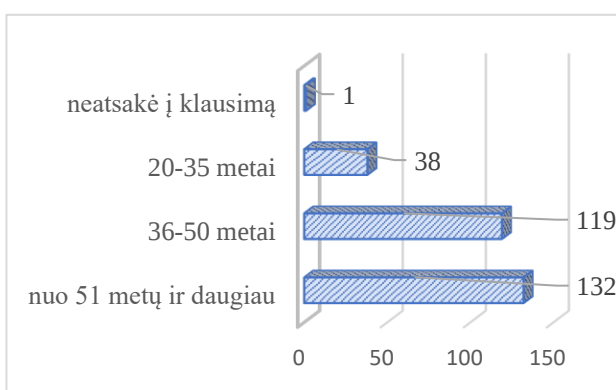
3. ADAPTYVIOS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Tiriamųjų demografiniai duomenys

Šioje dalyje pateikti respondentų statistiniai duomenys pagal įvairius kintamuosius: lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas, įstaigos dydis ir vietovė. Atsakymus į anketos klausimus ir teiginius pateikė 290 respondentų: 208–mokytojai, 40–logopedų ir kitų pedagogų, 24–direktoriai ir 18– direktoriaus pavaduotojų ugdymui. Direktoriai ir pavaduotojai ugdymui atliekant tyrimo rezultatų analizę buvo sujungti į vieną grupę – 42 vadovai. Duomenys apie respondentus pateikiami 3.1.1 - 3.1.7 paveiksluose (N=290), kuriuos sudarė darbo autorė pagal tyrimo rezultatus.

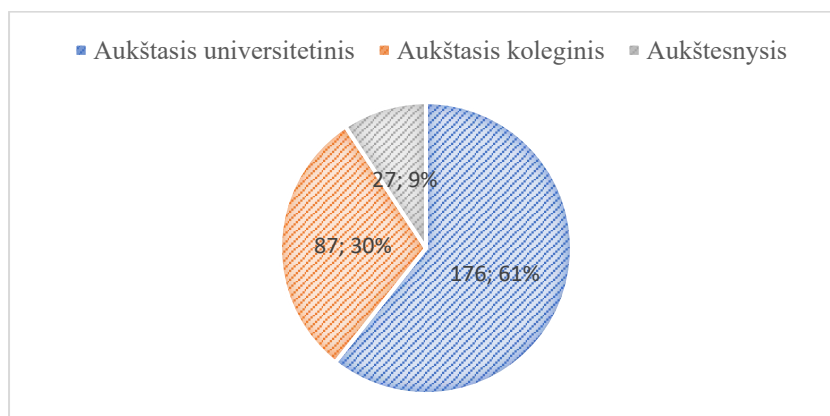


3.1.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



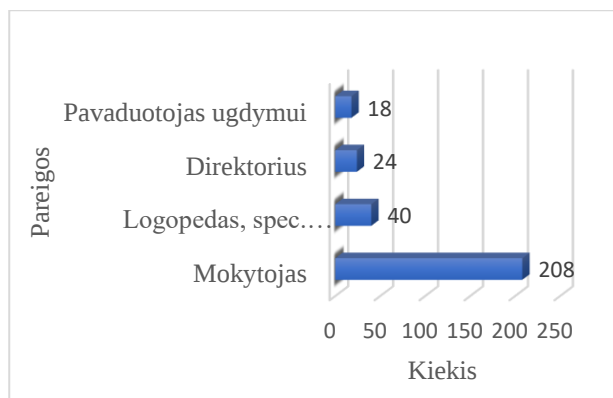
3.1.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžius

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausia respondentų grupė yra moterys - 98 proc. (žr. 3.1.1 pav.), o vyrų tik 2 proc. Šių grupių lyginti negalėsime, nes nėra tolygaus pasiskirstymo tarp grupių, o rezultatai būtų neteisingi (statistiškai iškraipyti). Duomenų analizė atskleidė, kad pagal amžių didžiausia respondentų grupė yra vyresnė nei 51 metai (46 proc.); šiek tiek mažesnė – nuo 36 iki 50 metų (41 proc.). Respondentų, kurių amžius nuo 20 m. iki 35 m. yra tik 13 proc. (žr. 3.1.2 pav.)

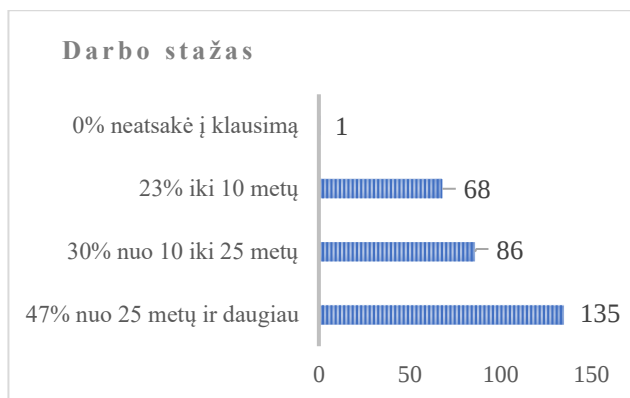


3.1.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=290)

Demografinė duomenų analizė atskleidė, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (61 proc.), o aukštąjį koleginį – 30 proc. respondentų. Aukštesnįjį išsilavinimą nurodė 9 proc. respondentų (žr. 3.1.3 pav.)



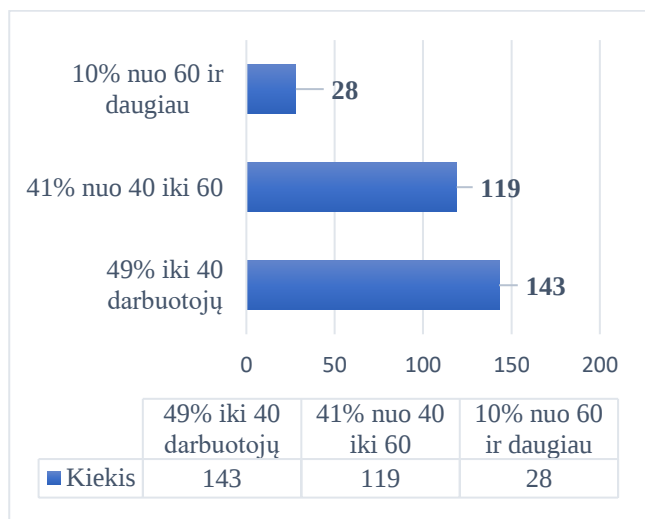
3.1.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas



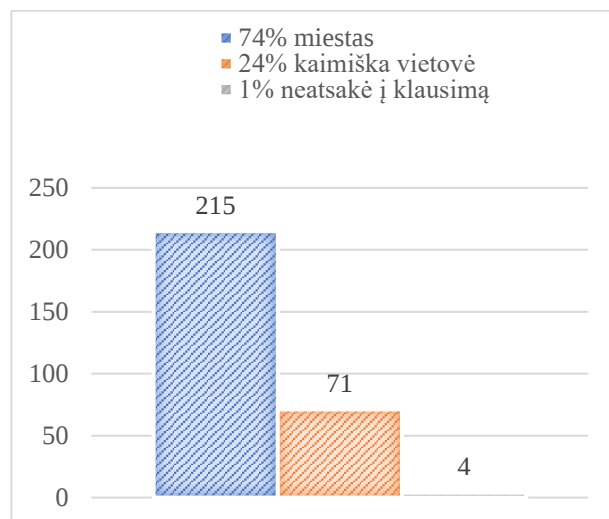
3.1.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų yra mokytojai (72 proc.), o kiti pedagogai sudaro 28 proc.: iš kurių logopedai, spec. pedagogai ir kt. – 14 proc., o kartu direktoriai ir pavadootojai ugdymui – 14 proc. (direktoriai – 8 proc., pavadootojai ugdymui – 6 proc.) (žr. 3.1.4 pav.). Įstaigų vadovai sujungti į vieną grupę dėl tyrimo reprezentatyvumo.

Atsižvelgiant į duomenų analizę ir žinant, kad vyresnio amžiaus respondentų yra daugiau, pedagogų turinčių darbo stažą nuo 25 metų taip pat yra daugiau (47 proc.), o mažiausia grupė turinti darbo stažo iki 10 metų (23 proc.) (žr. 3.1.5 pav.)



3.1.6 pav. Įstaigų paskirstymas pagal darbuotojų skaičių



3.1.7 pav. Įstaigų paskirstymas pagal vietovę

Demografinė duomenų analizė atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (49 proc.) dirba ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kurių dydis pagal darbuotojų skaičių yra iki 40 darbuotojų (žr. 3.1.6 pav.), mažesnis dalis respondentų (41 proc.) dirba įstaigose, kurių dydis pagal darbuotojų skaičių nuo 40 iki 60 darbuotojų. Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigos pagal darbuotojų skaičių nėra didelės.

Iš pateiktų duomenų galime teigti, kad didesnė dalis respondentų (74 proc.) dirba miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, o mažesnę dalis respondentų (24 proc.) dirba įstaigose, kurios yra kaimiškoje vietovėje (žr. 3.1.7. pav.).

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad duomenys yra teisingi, nes daugiau anketų buvo pateikta miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

3.2. Adaptyviosios lyderystės bruožų identifikavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Tyrimo rezultatai padėjo įvertinant adaptyvios lyderystės praktikas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Pirmiausia buvo siekiama vertinant adaptyvios lyderystės praktikas išsiaiškinti, kaip pokyčiai ir iššūkiai yra valdomi įstaigose. 3.2.1 lentelėje pateikiami adaptyvios lyderystės vertinimo teiginiai, atsakymų vidurkiai ir standartinis nuokrypis.

3.2.1 lentelė

Pokyčių ir situacinių iššūkių valdymo teiginių vertinimas (N=290)

Adaptyvios lyderystės teiginiai	VN 1	N 2	NN 3	S 4	VS 5	Bendras vidurkis	SD
Organizacijoje problemos iškeliomos viešam svarstymui ir nebandoma jų vengti	4 (1.4%)	37 (12.8%)	25 (8.7%)	159 (55.0%)	64 (22.1%)	3,84	0,96
Vadovai padeda darbuotojams prisitaikyti prie naujų iššūkių	2 (0.7%)	21 (7.4%)	16 (5.6%)	159 (55.8%)	87 (30.5%)	4,08	0,85
Pokyčių metu darbuotojai kviečiami diskutuoti „karštomis“ temomis	4 (1.4%)	21 (7.3%)	35 (12.2%)	153 (53.1%)	75 (26.0%)	3,95	0,89
Problemos ir iššūkiai sprendžiami, atliekant gilesnę analizę ir ieškant naujų sprendimo būdų	3 (1.0%)	22 (7.7%)	43 (15.0%)	144 (50.3%)	74 (25.9%)	3,92	0,90

Cronbach's alpha 0,869

Vertinant adaptyvios lyderystės taikymą per pokyčių ir iššūkių valdymo rezultatų vidurkius, tyrimo rezultatai parodė, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai ir lyderiai padeda darbuotojams prisitaikyti prie naujų iššūkių (86,3 proc.) ir pokyčių metu darbuotojai kviečiami diskutuoti „karštomis“ temomis (79,1 proc.). Respondentai nurodė, kad problemos ir iššūkiai sprendžiami atliekant gilesnę analizę ir ieškant naujų sprendimo būdų (76,2 proc.), o iškilusių problemų nebandoma vengti (77,1 proc.). Maža dalis pedagogų nesutiko su pateiktais teiginiais (nuo 8 iki 14 proc.) arba nurodė, kad neturi nuomonės šiuo klausimu (nuo 5 iki 15 proc.).

Gauti rezultatai patvirtina, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose, valdant pokyčius ir situacinius iššūkius, vadovai padeda darbuotojams prisitaikyti prie naujų iššūkių (bendras vidurkis-4,08) ir darbuotojai įtraukiami problemų sprendimą (bendras vidurkis-3,9). Tai patvirtina, kad ikimokyklinėse įstaigose taikomos adaptyvios lyderystės praktikos ir ikimokyklinių įstaigų darbuotojai įtraukiami į problemų sprendimą (patvirtinama H1 hipotezė).

Northouse (2016) nurodo, kad priimant adaptyvaus vadovavimo elgesio būdus, svarbu pažymėti, kad jie dažnai atsiranda vienu metu ir vienas nuo kito priklausomi, sprendžiant adaptacinius iššūkius, susijusius su mokyklos pokyčių pastangomis. Adaptyvūs lyderiai padeda suinteresuotosioms šalims tiesiogiai susidoroti su iššūkiais, o ne trauktis nuo jų, kai yra sunku (Savick, 2022).

Tiriant adaptyvios lyderystės praktikas, respondentams buvo pateikti 4 teiginiai apie įstaigoje vyraujančius vertybių sutapimus, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą (žr. 3.2.2 lentelę). Kaip matyti iš gautų atsakymų vidurkių, pedagogai palankiausiai vertinama tai, kad vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus (82,6 proc.), o taip pat darbuotojai yra nuraminami ir palaikomi, kai sprendžiami įtampą keliantys klausimai (80,6 proc.). Didesnė dalis respondentų nurodė, kad organizacijoje užtikrinama pagarba darbuotojams įvairiose situacijose (79,3 proc.), tačiau teiginyje

apie vadovų gebėjimą valdyti savo ir komandos emocinę įtampą, respondentų nuomonės daugiausiai išsiskyrė ir 27,7 proc. respondentų nesutinka arba neturi nuomonės dėl šio teiginio.

3.2.2 lentelė

Vertybių sutapimo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo teiginių vertinimas (N=290)

Adaptyvios lyderystės teiginiai	VN 1	N 2	NN 3	S 4	VS 5	Bendras vidurkis	SD
Iškylus sunkumams, vadovai moka valdyti savo ir komandos emocinę įtampą	7 (2.4%)	24 (8.3%)	49 (17.0%)	137 (47.4%)	72 (24.9%)	3,84	0,97
Vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą	2 (0.7%)	19 (6.6%)	29 (10.1%)	159 (55.2%)	79 (27.4%)	4,02	0,84
Darbuotojai nuraminami ir palaikomi, kai sprendžiami įtampą keliantys klausimai	6 (2.1%)	20 (6.9%)	30 (10.4%)	141 (49.0%)	91 (31.6%)	4,01	0,94
Organizacijoje užtikrinama pagarba darbuotojams įvairiose situacijose	6 (2.1%)	17 (5.9%)	37 (12.8%)	145 (50.0%)	85 (29.3%)	3,99	0,92

Cronbach's alpha 0,901

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad įstaigose skatinamas pasitikėjimas ir bendradarbiavimas, vadovai stengiasi įtraukti darbuotojus į įvairių sprendimų priėmimą, tačiau sunkiausiai sekasi įstaigų vadovams valdyti savo ir komandos emocinę įtampą. Mažiausiai taikomas adaptyvios lyderystės principas – emocinis intelektas bei įstaigų lyderių elgesys – „reguluoti kančią, temperatūrą, užlipti į balkoną“.

Tyrimo rezultatai įrodo, kad įstaigose taikomos adaptyvios lyderystės praktikos, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus (bendras vidurkis-4,02) ir darbuotojai palaikomi, kai sprendžiami įtampą keliantys klausimai (bendras vidurkis-4,01) (patvirtinama H1 hipotezė).

Adaptyvūs lyderiai turi stebėti streso lygį, kad išlaikytų jį produktyvioje zonoje. Savick (2022) teigia, kad organizacijose reikia sukurti *laikančią aplinką*, kurioje žmonės galėtų jaustis saugūs, kad galėtų egzistuoti kovoje, nesijausdami jos priblokšti. Tam reikia numatyti kryptį, apsaugą, orientaciją, konfliktų valdymą ir produktyvias normas, kurios padėtų suinteresuotosioms šalims. Taigi vertybių laikymasis, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas galėtų būti adaptyvios lyderystės *laikančia aplinka*. Shein (2010) pabrėžia lyderystės vaidmenį formuojant vertybės, kurios savo ruožtu veikia prisitaikymo ir bendradarbiavimo gebėjimus organizacijose.

Paskutinis adaptyvios lyderystės 4 teiginių blokas apie nuolatinį mokymąsi, įsitraukimą ir skatinimą. 3.2.3 lentelėje pateikti atsakymų rezultatai į šiuos teiginius

3.2.3 lentelė

Nuolatinio mokymosi ir skatinimo teiginių vertinimas (N=290)

Adaptyvios lyderystės teiginiai	VN 1	N 2	NN 3	S 4	VS 5	Bendras vidurkis	SD
Vadovai skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą	0 (0.0%)	4 (1.4%)	18 (6.2%)	120 (41.7%)	146 (50.7%)	4,41	0,67
Toleruojamos darbuotojų klaidos, jei jos nedaro žalos ir galima iš jų pasimokyti	6 (2.1%)	19 (6.7%)	50 (17.5%)	150 (52.6%)	60 (21.1%)	3,84	0,90
Vadovai ir lyderiai pripažįsta savo klaidas bei iš jų mokosi	7 (2.4%)	25 (8.7%)	56 (19.4%)	146 (50.5%)	55 (19.0%)	3,75	0,94
Vadovai atviri žmonėms ir įsiklauso į visų darbuotojų nuomones bei idėjas	5 (1.7%)	19 (6.6%)	36 (12.5%)	135 (46.7%)	94 (32.5%)	4,02	0,93

Cronbach's alpha 0,846

Atsakymų į teiginius rezultatų vidurkiai parodo, kad net 92,4 proc. pedagogų sutinka su tuo, kad vadovai skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą, o 79,2 proc. pedagogų nurodė, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai atviri žmonėms ir išsiklauso į visų darbuotojų nuomones bei idėjas. Respondentai ne taip palankiai vertino kitus 2 teiginius dėl toleruojamų darbuotojų klaidų (73,7 proc.) ir dėl vadovų ir lyderių gebėjimo pripažinti savo klaidas bei galimybės iš jų mokytis (69,5 proc.). Tyrimo rezultatai patvirtino vieną iš svarbiausių adaptyvios lyderystės praktikų taikymo reikšmę – nuolatinis skatinimas darbuotojus mokytis ir tobulėti, aukštas vertinimo bendras vidurkis – 4,41 (patvirtinama H1 hipotezė).

Mokslininkai Kontoghiorghes, Awbrey ir Feurig (2005) nurodo, kad organizacijų lyderiai į mokymąsi žiūri kaip į pagrindinį elementą, kuriant ir išlaikant konkurencinį pranašumą. Jų atlikto tyrimo koreliaciniai duomenys kartu su regresijos rezultatų analize parodė, kad svarbiausios besimokančios organizacijos dimensijos – prisitaikymas prie pokyčių, greitas paslaugų pritaikymas, atvira komunikacija. Visa tai skatina dalijimąsi informacija, rizikos prisiėmimu, naujų idėjų skatinimu bei tikslingu išteklių panaudojimu.

Mokslininkų Riza, Nimran ir kt. (2020) atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad organizacinio mokymosi įtaka adaptyviam našumui yra teigiama ir reikšminga, o tai reiškia, kad geresnis organizacijos mokymasis padidins prisitaikymo efektyvumą. Jie nurodė, kad kūrybinės lyderystės netiesioginis poveikis adaptyviam našumui per organizacinį mokymąsi sudaro 0,077 (7,7 proc.). Tyrimo rezultatai parodė, kad prisitaikantis našumas padidės, kai padidės organizacijos mokymasis.

Apibendrinant šio tyrimo adaptyvios lyderystės bloko teiginių rezultatus, galima teigti, kad teiginių suskirstymas ir rezultatų patikimumas yra labai geras, nes pagal Cronbach's alpha 4 teiginių įvertinimas rezultatai yra 0,846, 0,869 ir 0,901 (žr. 3 priedas). Visų 12 adaptyvios lyderystės teiginių vertinimas pagal suderinamumą yra labai geras, nes Cronbach's alpha – 0,946 (žr. 3 priedas). Visuose teiginiuose buvo naudojama 5 balų Likerto skalė, kur „1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku“. Daugumos teiginių įvertinimo standartinis nuokrypis yra nuo 0,67 iki 0,97, tai parodo, kad respondentų atsakymai įvairūs. Žemiausias standartinis nuokrypis teiginio, kad vadovai skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą (0,6), leidžia teigti, kad respondentų nuomonė šiuo klausimui mažiausiai skiriasi. Nebuvo nei vieno respondento, kuris dėl mokymosi skatinimo pasirinktų atsakymą – „visiškai nesutinku“. Galime teigti, kad Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose skiriamas didelis dėmesys nuolatiniam darbuotojų mokymuisi ir tobulėjimui, o tai patvirtina adaptyvios lyderystės praktikų taikymą įstaigose (patvirtinama H1 hipotezė).

Siekiant nustatyti adaptyvios lyderystės teiginių ryšių stiprumą, buvo atlikta Spearman koreliacija (žr. 3.2.4. lentelę). Šis tyrimas padėjo įvertinti, kaip stipriai susiję įvairūs adaptyvios lyderystės vertinimo kintamieji ir koks reitingų panašumas.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad visų teiginių koeficientas yra teigiamas, vadinasi, kintamieji susiję teigiamu ryšiu, o tai reiškia, kad didėjant vieno kintamojo reikšmėms, didėja ir kito kintamojo reikšmės. Adaptyvios lyderystės teiginiai yra tarpusavyje susiję, o koreliacija statistiškai reikšminga.

Lentelės duomenys įrodo (žr. 3.2.4 lentelę), kad visos koreliacijos yra teigiamos ir statistiškai reikšmingos, nes visur p reikšmės yra mažesnės už 0,05, ir šie rezultatai nėra atsitiktiniai. Kintamuosius sieja vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys. Tai patvirtina H2 hipotezę – nes adaptyvios lyderystės kintamieji teigiamai koreliuoja ir yra statistiškai susiję.

3.2.4 lentelė

Adaptyvios lyderystės teiginių Spearman koreliacija

TEIGINIAI			Pokyčiai ir situaciniai iššūkiai			
			Problemos iškeliamos viešam svarstymui ir jų nebandoma vengti	Vadovai padeda darbuotojams prisitaikyti prie naujų iššūkių	Darbuotojai kviečiami diskutuoti „karštomis“ temomis	Problemos ir iššūkiai sprendžiami, atliekant gilesnę analizę
Vertybių sutapimas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas	Iškilius sunkumams, vadovai moka valdyti emocinę įtampą	r_s reikšmė	,534**	,617**	,476**	,504**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą	r_s reikšmė	,549**	,605**	,542**	,614**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Darbuotojai nuraminami ir palaikomi, kai sprendžiami įtampą keliantys klausimai	r_s reikšmė	,561**	,655**	,539**	,557**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Organizacijoje užtikrinama pagarba darbuotojams įvairiose situacijose	r_s reikšmė	,559**	,632**	,503**	,583**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
Nuolatinis mokymasis, įsitraukimas ir skatinimas	Vadovai skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą	r_s reikšmė	,499**	,492**	,512**	,543**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Toleruojamos darbuotojų klaidos, jei jos nedaro žalos ir galima iš jų pasimokyti	r_s reikšmė	,469**	,487**	,521**	,466**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Vadovai ir lyderiai pripažįsta savo klaidas bei iš jų mokosi	r_s reikšmė	,563**	,571**	,509**	,639**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Vadovai atviri žmonėms ir įsiklauso į visų darbuotojų nuomones, idėjas	r_s reikšmė	,529**	,624**	,513**	,628**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (dviejų dalių)

Koreliacija statistiškai reikšminga, jei p reikšmė mažesnė už 0,05

Tyrimas atskleidė, kad tarp kai kurių kintamųjų koreliacijos ryšys artėja prie stipraus:

- vadovų pagalba prisitaikant prie naujų iššūkių priklauso nuo to, kaip darbuotojai yra nuraminami ir palaikomi, sprendžiant įvairius klausimus ($r_s=0,655$) ir kiek vadovai atviri darbuotojams bei įsiklauso į jų idėjas ($r_s=0,624$);
- įstaigose iššūkių sprendimas, atliekant gilesnę analizę priklauso nuo to ar vadovai ir lyderiai moka pripažinti savo klaidas bei iš jų mokosi ($r_s=0,639$).

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad adaptyvios lyderystės taikymas ikimokyklinėse įstaigose labai priklauso nuo vadovo taikomo lyderystės modelio.

Išsamiau analizuojant adaptyvios lyderystės teiginius, reikia palyginti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp vadovų ir mokytojų atsakymų. Todėl iš adaptyvios lyderystės bloko kiekvienos dalies (3 dalis) buvo paimta po 2 teiginius pagal bendrą vidurkį (aukščiausias ir žemiausias

vidurkis). ANOVA testas padėjo išanalizuoti, ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių, suskirstant respondentus pagal pareigas (žr. 3.2.5 lentelę).

3.2.5 lentelė

ANOVA testo rezultatai adaptyvios lyderystės teiginiams (pagal pedagogų pareigas)

Teiginiai	Pareigos	Vidurkis	SD	F	P (sig)	Eta ²
Organizacijoje problemos iškeliama viešam svarstymui ir nebandoma jų vengti	vadovai (42)	4,21	0,78198	8,297	0,000	0,06
	mokytojai (208)	3,85	0,92000			
	logopedai ir kt. (40)	3,38	1,14774			
Vadovai padeda darbuotojams prisitaikyti prie naujų iššūkių	vadovai (42)	4,4146	0,49878	9,624	0,000	0,07
	mokytojai (208)	4,1029	0,82102			
	logopedai ir kt. (40)	3,6250	1,05460			
Iškylus sunkumams, vadovai moka valdyti savo ir komandos emocinę įtampą	vadovai (42)	4,1190	0,70546	4,275	0,015	0,03
	mokytojai (208)	3,8502	0,97632			
	logopedai ir kt. (40)	3,5000	1,10940			
Vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą	vadovai (42)	4,4286	0,54740	8,862	0,000	0,06
	mokytojai (208)	4,0049	0,79325			
	logopedai ir kt. (40)	3,6750	1,11832			
Vadovai skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą	vadovai (42)	4,6905	0,46790	4,961	0,008	0,04
	mokytojai (208)	4,3932	0,66681			
	logopedai ir kt. (40)	4,2500	0,80861			
Vadovai ir lyderiai pripažįsta savo klaidas bei iš jų mokosi	vadovai (42)	4,3571	0,65598	14,678	0,000	0,10
	mokytojai (208)	3,7150	0,89817			
	logopedai ir kt. (40)	3,3000	1,11401			

Kai $p \leq 0,05$ – kintamieji veikia vienas kitą

Eta²: 0,01 – poveikis mažas, 0,06 – poveikis vidutinis, 0,14 – poveikis didelis.

F – kuo didesnė reikšmė, tuo skirtumai tarp grupių reikšmingesni.

Išanalizavus tyrimo rezultatus pateikiami apibendrinimai:

- skirtumai tarp kintamųjų statistiškai reikšmingi (vadovų vidurkis aukštesnis, mokytojų žemesnis, o logopedų ir kt. specialistų dar žemesnis);
- standartinio nuokrypio rezultatai skirtingi (ypač tarp vadovų ir logopedų bei kitų specialistų);
- pagal Eta² rezultatus net 4 teiginių - poveikis vidutinis (skirtumai tarp grupių vidutiniai, o dėl lyderių gebėjimo pripažinti klaidas skirtumai tarp grupių artėja prie didelių);
- vadovų ir mokytojų adaptyvios lyderystės praktikų vertinimo skirtumai tarp grupių statistiškai reikšmingi (patvirtinama H3.1 hipotezė).

3.3. Organizacinės kultūros elementų identifikavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Analizuojant ir vertinant ikimokyklinių ugdymo įstaigų organizacinę kultūrą, buvo siekiama išsiaiškinti gebėjimo prisitaikyti aspektus ikimokyklinio ugdymo įstaigose. 3.3.1 lentelėje pateikiami – 4 teiginiai, respondentų skaičius, ir tai, kaip jie įvertino teiginius 5 balų skalėje, pateikiami atsakymų vidurkiai ir standartinis nuokrypis. Vertinant organizacinės kultūros elementus pagal gebėjimo prisitaikyti rezultatų vidurkius, galima teigti, kad ikimokyklinių įstaigų pedagogai aukščiausiai įvertino darbuotojų bendradarbiavimą, vykdant veiklas ir bendrus projektus (91 proc.)

3.3.1 lentelė

Gebėjimo prisitaikyti vertinimas (N=290)

Teiginiai	VN 1	N 2	NN 3	S 4	VS 5	Bendras vidurkis	SD
Organizacijoje stengiamasi dirbti ir elgtis atsakingai, suvokiant, jog nuo to priklauso bendra sėkmė	0 (0.0%)	13 (4.5%)	18 (6.2%)	164 (56.6%)	95 (32.8%)	4,18	0,73
Pokyčiai organizacijoje vyksta su darbuotojų palaikymu	4 (1.4%)	19 (6.6%)	29 (10.0%)	168 (58.1%)	69 (23.9%)	3,97	0,85
Įstaigos aplinkos įkvepia ir motyvuoja darbui	3 (1.0%)	18 (6.3%)	29 (10.1%)	160 (55.9%)	76 (26.6%)	4,01	0,85
Darbuotojai bendradarbiauja, vykdydami veiklas ar projektus	0 (0.0%)	8 (2.8%)	18 (6.2%)	155 (53.6%)	108 (37.4%)	4,26	0,69

Cronbach's alpha 0,794

Tyrimo duomenys atskleidžia pedagogų nuostatas, kad bendra organizacijos sėkmė priklauso nuo visų darbuotojų atsakingo požiūrio į darbą (89,4 proc.), o tai, kad įstaigos aplinkos motyvuoja darbui, nurodė 82,5 proc. respondentų. Gebėjimo prisitaikyti tyrimo rezultatai parodė, ar pokyčiai organizacijoje vyksta žinant apie juos ir palaikant darbuotojams. Respondentai nurodė, kad pokyčiai vyksta su darbuotojų palaikymu (82 proc.), tačiau su šiuo teiginiu nesutiko arba neturėjo nuomonės net 18 proc. respondentų. Žemiausias atsakymų vidurkis (3,97) leidžia manyti, kad pokyčiai organizacijose kelia iššūkių pedagogams.

Gauti rezultatai patvirtino Šimanskienės ir kt. (2015) tyrimų išvadas, kuriose išryškėjo darbo aplinkos svarba darbuotojų kokybiškam darbui, pokyčių valdymui ir bendradarbiavimui. Mokslininkai Riza, Nimran ir kt. (2020) nurodė, kad organizacinis prisitaikymas yra tarpininkaujančio poveikio kintamasis ir organizacijos prisitaikymas didėja, kai didėja prisitaikantis našumas ir kūrybinė lyderystė (0,062 (6,2 proc.) vertė). Organizacijos vadovybė turėtų skatinti ir kurti atvirą ir palaikančią aplinką, kurioje darbuotojai galėtų dalytis naujomis idėjomis ir iniciatyvomis, o gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir kūrybiškas problemų sprendimas formuotų prisitaikančią organizacinę kultūrą (Šumskienė ir kt, 2021).

Nagrinėjant organizacinę kultūrą, buvo analizuojami darbo santykiai, elgesio principai ir skatinimas darbuotojų ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 3.3.2. lentelę).

3.3.2 lentelė

Darbo santykių, elgesio principų ir skatinimo vertinimas (N=290)

Teiginiai	VN 1	N 2	NN 3	S 4	VS 5	Bendras vidurkis	SD
Organizacijoje vyrauja pozityvus darbui mikroklimatas	4 (1.4%)	30 (10.3%)	24 (8.3%)	160 (55.2%)	72 (24.8%)	3,92	0,93
Visi darbuotojai yra svarbūs, nepriklausomai nuo užimamų pareigų	5 (1.7%)	23 (8.0%)	27 (9.4%)	138 (47.9%)	95 (33.0%)	4,02	0,95
Organizacijoje vykstantys renginiai ir šventės didina darbuotojų bendruomeniškumą	4 (1.4%)	14 (4.8%)	25 (8.6%)	141 (48.6%)	106 (36.6%)	4,14	0,86
Sukurta darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistema	7 (2.4%)	32 (11.1%)	66 (22.8%)	130 (45.0%)	54 (18.7%)	3,66	0,98

Cronbach's alpha 0,838

Kaip matyti iš 3.3.2 lentelės pateiktų atsakymų vidurkių, palankiausiai pedagogai įvertino bendruomeniškumą, kuris didinamas organizuojant bendrus renginius ir šventes (85,2 proc.). Dauguma respondentų nurodė, kad darbo santykius ir elgesio principus įtakoja visų darbuotojų svarbumą ir reikšmingumą įstaigoje, nepriklausomai nuo atliekamų pareigų (80,9 proc.) ir

vyraujantys pozityvus darbu mikroklimatas (80 proc.) kuria teigiamą organizacinę kultūrą. Tačiau dėl vertinimo ir skatinimo sistemos organizacijoje respondentų nuomonės išsiskyrė labiausiai: sutinka, kad sistema yra sukurta nurodė 63,7 proc., neturi nuomonės – 22,8 proc., nesutinka – 13,5 proc. Atsakymai leidžia daryti išvadą, kad ikimokyklinių įstaigų pedagogų darbo santykiai ir elgesio principai remiasi bendrais reikšimais ir šventėmis, pagarba kiekvienam darbuotojui ir pozityviu darbu mikroklimatu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose ne visi respondentai patenkinti darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistema.

Nelson ir kt. (2017) akcentuoja, kad įstaigos valdymas turėtų būti vertinamas kaip socialinė įmonė, daugiausiai dėmesio skiriant bendrai žmonių gerovei ir aplinkai, kurioje ji veikia, o tai yra esminis kompleksinis adaptyvios lyderystės aspektas.

Vertybių sistema ir atsinaujinimas yra svarbus veiksnys formuojant organizacinę kultūrą, todėl buvo pateikti 4 teiginiai, vertinantys organizacijos vertybių priimtumą, pasitikėjimą, palaikymą ir darbuotojų motyvumą. Rezultatai pateikti 3.3.3 lentelėje.

3.3.3 lentelė

Vertybių sistemos ir atsinaujinimo vertinimas (N=290)

Teiginiai	VN 1	N 2	NN 3	S 4	VS 5	Bendras vidurkis	SD
Organizacijoje puoselėjamos vertybės yra visiems priimtinos	5 (1.7%)	19 (6.6%)	34 (11.8%)	161 (55.9%)	69 (24.0%)	3,94	0,88
Bendruomenėje skatinami bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįsti santykiai	2 (0.7%)	23 (8.0%)	25 (8.7%)	160 (55.6%)	78 (27.1%)	4,00	0,86
Organizacijoje kiekvienas bendruomenės narys yra gerbiamas ir palaikomas	8 (2.8%)	22 (7.7%)	31 (10.8%)	137 (47.7%)	89 (31.0%)	3,97	0,99
Darbuotojai motyvuojami mokytis ir siekti geresnių rezultatų	1 (0.3%)	13 (4.5%)	12 (4.1%)	148 (51.0%)	116 (40.0%)	4,26	0,77

Cronbach's alpha 0,889

Atsakymų rezultatų vidurkiai atskleidžia, kad didžioji dauguma respondentų puikiai įvertino atsinaujinimą, nes darbuotojai yra motyvuojami mokytis ir siekti geresnių rezultatų (91 proc.), o vertybių sistemoje iškelia pasitikėjimu grįstus santykius (82,7 proc.), tačiau dėl organizacijoje kiekvieno bendruomenės nario palaikymo ir pagarbos respondentų nuomonės labiausiai išsiskyrė (sutinka – 78,7 proc., neturi nuomonės beveik 11 proc. ir nesutinka net 10,5 proc.). Dėl puoselėjamų vertybių 79,9 proc. respondentų nurodė, kad jos organizacijoje pedagogams yra priimtinos.

Šimanskienė, Sandu (2013) nurodo, kad kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra. Mokslininkės akcentavo, kad organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą. Kai organizacijoje kultūra stipri, ryšių tinklas padeda įsisąmoninti vertybes, iškomunikuoti nuostatas. Organizacinė kultūra lemia organizacijos unikalumą, didina darbuotojų prierašumą organizacijai, ugdo tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą, tuo prisidėdama ir prie sėkmingos veiklos.

Apibendrinant visus organizacinės kultūros bloko teiginių rezultatus, galima teigti, kad teiginių suskirstymas ir rezultatų patikimumas yra labai geras, nes pagal Cronbach's alpha 4 teiginių įvertinimas rezultatai yra 0,794, 0,838 ir 0,889 (žr. 4 priedas). Visų 12 organizacinės kultūros teiginių vertinimas pagal suderinamumą yra labai geras, nes Cronbach's alpha – 0,934 (žr. 4 priedas). Visuose teiginiuose buvo naudojama 5 balų Likerto skalė, kur „1 reiškia visiškai

nesutinku, o 5 – visiškai sutinku“. Teiginių įvertinimo standartinis nuokrypis yra nuo 0,69 iki 0,99, o tai parodo, kad respondentų atsakymai labai įvairūs. Žemiausias standartinis nuokrypis teiginio, kad darbuotojai bendradarbiauja, vykdydami veiklas ar projektus (0,69), parodo, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu mažiausiai skiriasi. Nebuvo nei vieno respondento, kuris dėl bendradarbiavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose pasirinktų atsakymą – „visiškai nesutinku“. Galime teigti, kad Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose palanki organizacinė kultūra, tačiau pedagogų nuomone, pagarbos ir palaikymo kiekvienam organizacijos nariui galėtų būti daugiau, nes šiuo klausimų respondentų teiginiai labiausiai išsiskyrė (iš dalies patvirtinamos H4 ir H5 hipotezės).

Siekiant geriau išanalizuoti organizacinės kultūros teiginius, buvo atlikta Spearman koreliacija. (žr. 3.3.4 lentelę).

3.3.4 lentelė

Organizacinės kultūros teiginių Spearman koreliacija

TEIGINIAI			Gebėjimas prisitaikyti			
			Organizacijoje stengiamasi dirbti ir elgtis atsakingai, nes nuo to priklauso bendra sėkmė	Pokyčiai organizacijoje vyksta su darbuotojų palaikymu	Įstaigos aplinkos įkvepia ir motyvuoja darbui	Darbuotojai bendradarbiauja, vykdydami veiklas ar projektus
Darbo santykiai, elgesio principai	Organizacijoje vyrauja pozityvus darbui mikroklimatas	r _s reikšmė	,502**	,598**	,635**	,488**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Visi darbuotojai yra svarbūs, nepriklausomai nuo užimamų pareigų	r _s reikšmė	,411**	,537**	,531**	,401**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Organizacijoje vykstantys renginiai ir šventės didina darbuotojų bendruomeniškumą	r _s reikšmė	,446**	,463**	,501**	,361**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Sukurta darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistema	r _s reikšmė	,427**	,491**	,503**	,243**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Organizacijoje puoselėjamos vertybės yra visiems priimtinos	r _s reikšmė	,465**	,552**	,507**	,387**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
Vertybių sistema ir atnaujinimas	Bendruomenėje skatinami bendradarbiavimas ir pasitikėjimas	r _s reikšmė	,469**	,487**	,521**	,466**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Kiekvienas bendruomenės narys yra gerbiamas ir palaikomas	r _s reikšmė	,494**	,605**	,570**	,420**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Darbuotojai motyvuojami mokytis	r _s reikšmė	,495**	,601**	,635**	,399**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (dviejų dalių)

Koreliacija statistiškai reikšminga, p reikšmė mažesnė už 0,05

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad visų teiginių koeficientas yra teigiamas, o visus kintamuosius sieja statistiškai reikšmingos vidutinio stiprumo arba silpno stiprumo koreliacijos.

Įstaigos aplinkos daugiau siejamos su organizacijoje vyraujančiu mikroklimatu ($r_s=0,635$) ir darbuotojų motyvavimu mokytis bei siekti geresnių rezultatų ($r_s=0,635$). Siekiant, kad pokyčiai organizacijoje vyktų su darbuotojų palaikymu, respondentai nurodo, kad svarbiausia yra pagarba kiekvienam bendruomenės nariui, kai darbuotojai palaikomi ($r_s=0,605$) ir kai darbuotojai motyvuojami mokytis ($r_s=0,601$).

Statistiškai žemiausias ryšys yra tarp darbuotojų bendradarbiavimo, vykdamas veiklas ir projektus bei sukurtos vertinimo ir skatinimo sistemos ($r_s=0,243$). Šie teiginiai mažiausiai siejasi.

Analizuojant gautus rezultatus galima teigti, kad organizacinė kultūra priklauso nuo:

- pozityvaus mikroklimato,
- pagarbų bendravimo su visais organizacijos darbuotojais,
- skatinimo bendradarbiauti ir pasitikėjimo,
- pokyčių įgyvendinimo, palaikant darbuotojams,
- bendro komandinio darbo, vykdamas įvairias veiklas ar projektus.

Siekiant išsamiau išanalizuoti organizacinės kultūros teiginius, reikėjo palyginti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp vadovų ir mokytojų atsakymų. Iš organizacinės kultūros bloko 3-jų dalių buvo paimti iš kiekvienos dalies po 2 teiginius pagal bendrą vidurkį (aukščiausias ir žemiausias vidurkis).

ANOVA testas padėjo išanalizuoti, ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant organizacinę kultūrą pagal pedagogų pareigas. Tyrimo rezultatai pateikti 3.3.5 lentelėje.

3.3.5 lentelė

ANOVA testas organizacinės kultūros teiginiams (pagal pareigas)

Teiginiai	Pareigos	Vidurkis	SD	F	P (sig)	Eta ²
Pokyčiai organizacijoje vyksta su darbuotojų palaikymu	vadovai (42)	4,1667	0,69551	7,061	0,001	0,05
	mokytojai (208)	4,0097	0,78820			
	logopedai ir kt. (40)	3,5250	1,15442			
Darbuotojai bendradarbiauja vykdydami veiklas ir projektus	vadovai (42)	4,2857	0,63575	0,547	0,579	0,01
	mokytojai (208)	4,2705	0,67136			
	logopedai ir kt. (40)	4,1500	0,86380			
Organizacijoje vykstantys renginiai ir šventės didina darbuotojų bendruomeniškumą	vadovai (42)	4,4286	0,59028	10,254	0,000	0,07
	mokytojai (208)	4,1827	0,77727			
	logopedai ir kt. (40)	3,6250	1,27475			
Sukurta darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistema	vadovai (42)	4,1429	0,87154	7,481	0,001	0,05
	mokytojai (208)	3,6280	0,92526			
	logopedai ir kt. (40)	3,3500	1,21000			
Organizacijoje puoselėjamos vertybės yra visiems priimtinos	vadovai (42)	4,2927	0,60183	8,270	0,000	0,06
	mokytojai (208)	3,9471	0,82946			
	logopedai ir kt. (40)	3,5128	1,18925			
Darbuotojai motyvuojami mokytis ir siekti geresnių rezultatų	vadovai (42)	4,5714	0,50087	6,494	0,002	0,04
	mokytojai (208)	4,2500	0,71221			
	logopedai ir kt. (40)	3,9750	1,09749			

Kai $p \leq 0,05$ – kintamieji veikia vienas kitą

Eta²: 0,01 – poveikis mažas, 0,06 – poveikis vidutinis, 0,14 – poveikis didelis.

F – kuo didesnė reikšmė, tuo skirtumai tarp grupių reikšmingesni.

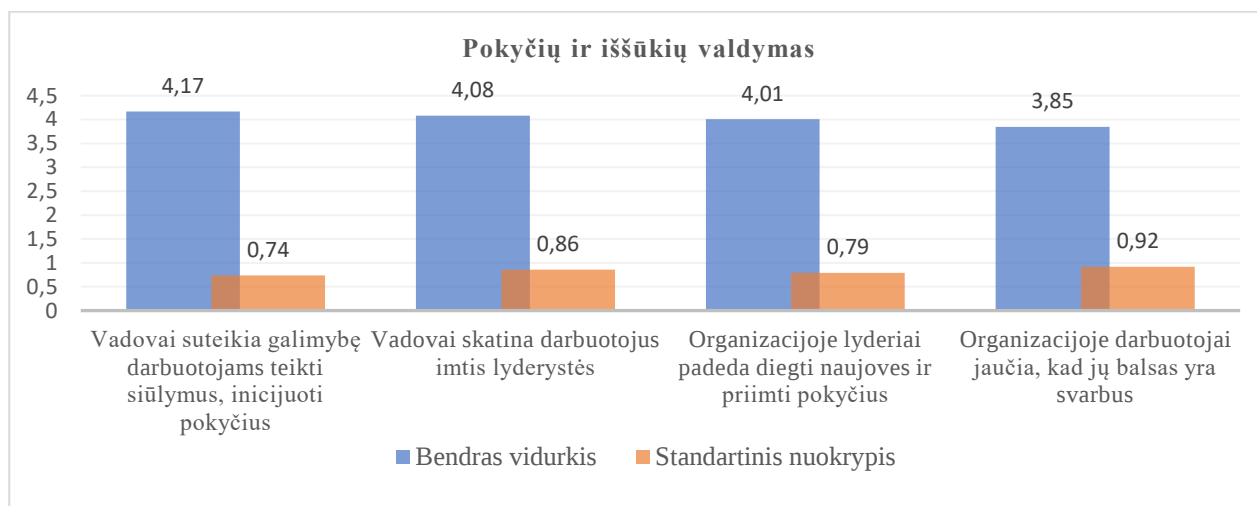
ANOVA testo rezultatai atskleidžia, kad:

- 2 teiginių skirtumai tarp grupių statistiškai reikšmingi, poveikis vidutinis (vadovų vidurkis aukštesnis);
- kitų teiginių imčių vidurkiai labai panašūs ir poveikis yra mažas;
- standartinio nuokrypio rezultatai skirtingi (ypač tarp vadovų ir logopedų bei kitų specialistų);
- vadovų ir mokytojų organizacinės kultūros vertinimo skirtumai tarp grupių mažiau statistiškai reikšmingi nei vertinat adaptyvią lyderystę.

Atsižvelgiant į ANOVA testų rezultatus, vertinant adaptyvią lyderystę ir organizacinę kultūrą, galima daryti išvadą, kad adaptyvios lyderystės vertinimuose yra ryškesni skirtumai, todėl adaptyvios lyderystės dimensijos labiau susijusios ir turi didesnę koreliaciją su organizacine kultūra.

3.4. Adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė Ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kaip bendrai pedagogai vertina šiuos du kintamuosius per pokyčių ir iššūkių valdymą organizacijoje. Atsakymų vidurkiai ir standartinis nuokrypis pateikti 3.4.1 paveiksle.



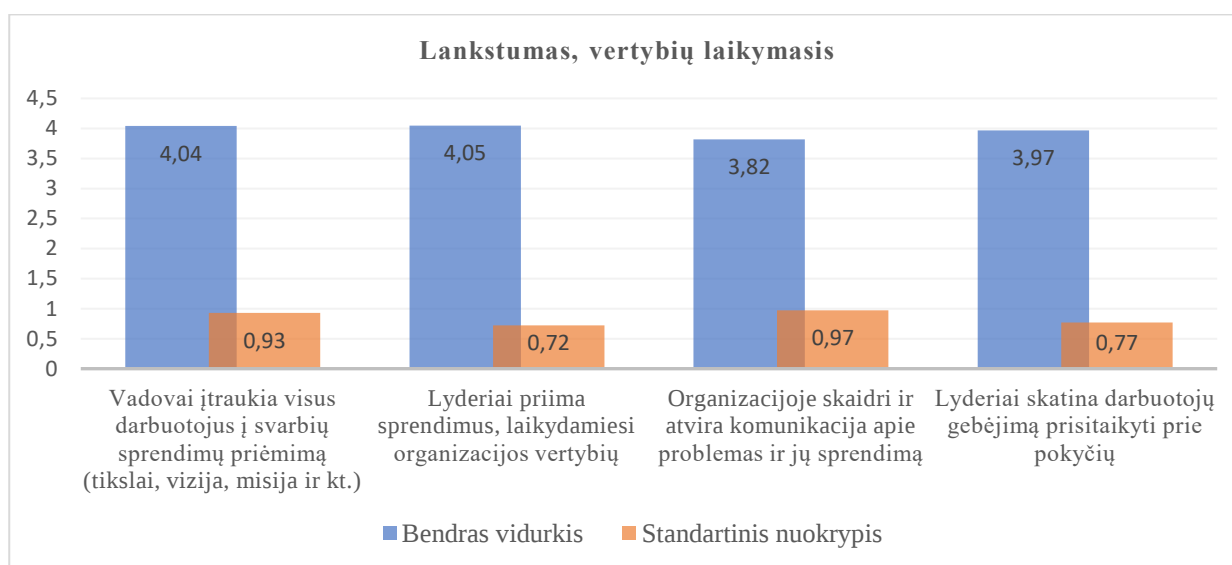
3.4.1 pav. Pokyčių ir iššūkių valdymo vertinimas, teiginių atsakymų vidurkiai ir standartinis nuokrypis (Cronbach's alpha 0,864)

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose vadovai skatina darbuotojus teikti siūlymus ir inicijuoti pokyčius. Visiškai su tuo sutinka 32 proc. pedagogų, sutinka – 58 proc., ir tik 4,5 proc. neturi nuomonės, o nesutinka arba visiškai nesutinka 4,8 proc. Didesnė dalis pedagogų (82,3 proc.) nurodė, kad vadovai skatina darbuotojus imtis lyderystės, o lyderiai padeda priimti pokyčius ir juos įgyvendinti (78,8 proc.). Skatinant lyderystę ir kuriant palankią organizacinę kultūrą, svarbu, kad darbuotojai jaustų, kad jų išsakytos nuomonės ir idėjos būtų išgirstos. Net 72,6 proc. respondentų nurodė, kad organizacijoje darbuotojai jaučia, kad jų balsas yra svarbus, tačiau 10,5 proc. nurodė, kad nesutinka su šia nuomone.

Individualūs pokyčiai ir organizacijos kultūros pokyčiai gali vykti kartu, o pokyčiai vienoje dimensijoje sustiprina pokyčius kitoje. Organizacijų lyderiai turi apgalvoti savo taikomus lyderystės modelius, kurie turėtų palaikyti visų darbuotojų lyderystės skatinimo kultūrą organizacijoje.

Folarin (2021) teigia, kad prieš pradedant lyderystės ugdymo pastangas įstaigoje, tikslinga įvertinti organizacinę kultūrą.

Adaptyvios lyderystės palaikymas organizacijoje reikalauja lankstumo, nenukrypstant nuo svarbiausių organizacijoje puoselėjamų vertybių. Atliekant tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip atsižvelgiama į lankstumą ir vertybių laikymąsi ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Organizacijose sprendimai turėtų būti priimami laikantis įstaigos vertybių. Tyrimas atskleidė, kad lyderiai priima sprendimus, laikydamiesi organizacijos vertybių (tai nurodė 86 proc. respondentų ir tik 4 proc. nesutiko su šiuo teiginiu). Organizacijoms aktualu, kad lyderiai padėtų prisitaikyti prie pokyčių. Ikimokyklinių įstaigų pedagogai (79,2 proc.) nurodė, kad įstaigose prisitaikymai prie pokyčių vyksta padedant lyderiams ir tik labai maža dalis respondentų (4,2 proc.) nesutiko su šia nuomone. 3.4.2 paveiksle pateikti atsakymų vidurkiai ir standartinis nuokrypis leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra lanksčios, prisitaikančios ir laikosi organizacinės kultūros vertybinių nuostatų.



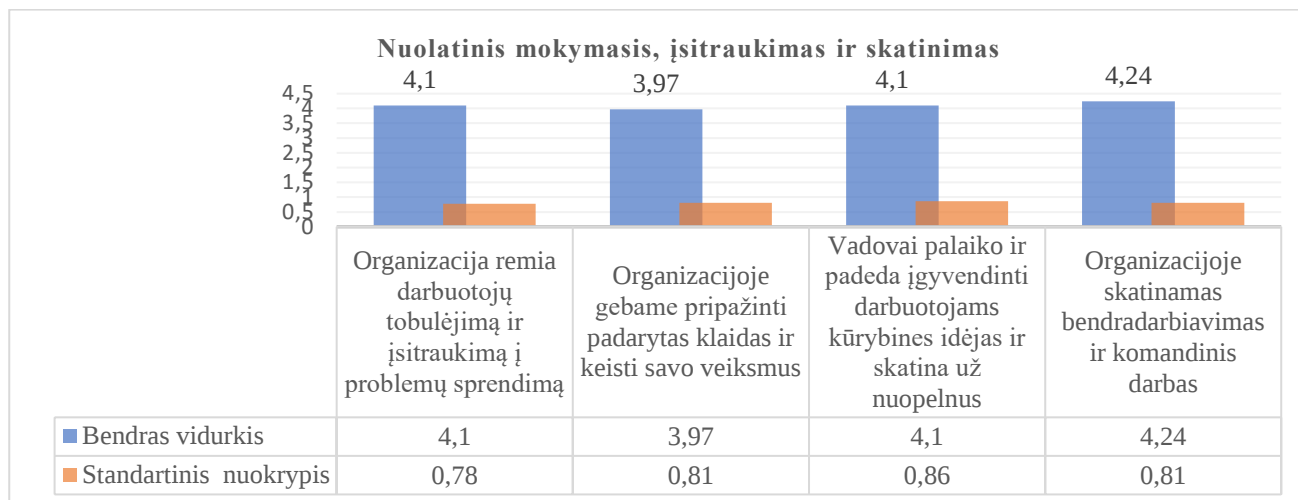
3.4.2 pav. Lankstumo ir vertybių laikymosi vertinimas, teiginių atsakymų vidurkiai ir standartinis nuokrypis (Cronbach's alpha 0,862)

Skatinant lankstumą ir vertybių laikymąsi, įstaigų vadovai turi įtraukti visus darbuotojus į svarbių sprendimų priėmimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogai įtraukiami į svarbių sprendimų priėmimą (81,6 proc.), tačiau su šiuo teiginiu nesutiko net 9,4 proc. pedagogų. Skaidri ir atvira komunikacija organizacijose apie problemas ir sprendimus, atskleidžia kokios vertybės yra puoselėjamos įstaigoje: daugelis pedagogų (73,9 proc.) labai palankiai įvertino organizacijos skaidrumą ir atvirą komunikaciją, darbuotojų įtraukiamą į sprendimų priėmimą (81,6 proc.). Tyrimo rezultatai patvirtino H5 hipotezę.

Adaptyvūs lyderiai turėtų suprasti organizacijos patiriamų adaptacinių iššūkių pobūdį ir išnagrinėti organizacijos normas, vertybes, nuostatas ir elgesį. Taip pat svarbu, kad vadovai ir lyderiai savo pavyzdžiu parodyti pageidaujamas normas, vertybes ir elgesį. Įstaigų vadovai privalo gebėti valdyti emocijas prisitaikančioje situacijoje taip, kad šis nerimas nesukeltų per didelės naštos darbuotojams, bet būtų pakankamai stiprus, kad motyvuotų darbuotojų veiksmus ir kurtų naujas normas ir vertybes (Doyle, 2017).

Tinkama kryptimi formuojama adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra sukuria palankią aplinką darbuotojų tobulėjimui, mokymuisi, įsitraukimui ir įvairių kūrybinių idėjų įgyvendinimui.

3.4.3 paveiksle pateikti nuolatinio mokymosi, įsitraukimo ir skatinimo teiginių vertinimo bendri vidurkiai ir standartinis nuokrypis.



3.4.3 pav. Nuolatinio mokymosi, įsitraukimo ir skatinimo vertinimas, teiginių atsakymų vidurkiai ir standartinis nuokrypis (Cronbach's alpha 0,869)

Aukšti atsakymų vidurkiai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai palankiausiai vertina organizuojamą komandinį darbą ir skatinimą bendradarbiauti (88,6 proc.), o nepritariančių šiai nuomonei yra mažai (4,2 proc.). Dauguma pedagogų pritaria, kad įstaigų vadovai palaiko ir padeda įgyvendinti darbuotojams kūrybines idėjas bei skatina už nuopelnus (85 proc.), o nesutinkančių su šiuo teiginiu mažai (6,9 proc.). Beveik toks pat skaičius pedagogų (85,9 proc.) pritaria, kad įstaigoje yra palaikomas darbuotojų tobulėjimas ir įsitraukimas į problemų sprendimą, nepritariančių (4,8 proc.) ir neturinčių nuomonės (9,3 proc.) mažai. Rezultatai patvirtina nuostatą, kad organizacijoje yra gebama pripažinti padarytas klaidas ir keisti savo veiksmus (80,1 proc.), tačiau dėl šio teiginio beveik 14 proc. respondentų neturėjo nuomonės arba nesutinka (6,3 proc.) (patvirtinamos H4 ir H5 hipotezės).

Gebėjimas mokytis iš patirties numato sėkmę aukštesnio lygio darbuose. Atvirumas mokymuisi ir naujoms idėjoms yra vienas iš svarbiausių bruožų ir būtinas lyderiams, kurie turi prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Ši savybė apima gebėjimą priimti grįžtamąjį ryšį apie veiksmų poveikį kitiems ir gebėjimą išmokti naujų bei geresnių problemų sprendimo būdų (Yukl, Mahsud, 2010).

Apibendrinant visus adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų bloko teiginių rezultatus, galima teigti, kad teiginių suskirstymas ir rezultatų patikimumas yra labai geras, nes pagal Cronbach's alpha 4 teiginių įvertinimas rezultatai yra 0,864, 0,862 ir 0,869 (žr. 5 priedas). Visų 12 teiginių vertinimas pagal suderinamumą yra labai geras, nes Cronbach's alpha – 0,950 (žr. 5 priedas). Visuose teiginiuose buvo naudojama 5 balų Likerto skalė, kur „1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku“. Daugumos teiginių įvertinimo standartinis nuokrypis yra nuo 0,72 iki 0,97, o tai parodo, kad respondentų atsakymai labai įvairūs. Žemiausias standartinis nuokrypis teiginio, kad lyderiai priima sprendimus laikydamiesi organizacijos vertybių (0,72), atskleidžia, kad respondentų nuomonė šiuo klausimui mažiausiai skiriasi, o šio teiginio bendras vidurkis aukštas – 4,05.

Analizuojant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros teiginių ryšius, buvo atlikta Spearman koreliacija (žr. 3.4.1 lentelę). Tyrimo rezultatai parodė, jog tarp pokyčių, iššūkių valdymo ir organizacijos lankstumo bei vertybių laikymosi yra statistiškai reikšmingi koreliacijos ryšiai (patvirtinama H2 hipotezė).

3.4.1 lentelė

Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros teiginių Spearman koreliacija

TEIGINIAI			Pokyčių ir iššūkių valdymas			
			Vadovai suteikia galimybę darbuotojams teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius	Vadovai skatina darbuotojus imtis lyderystės	Lyderiai padeda diegti naujoves ir priimti pokyčius	Organizacijoje darbuotojai jaučia, kad jų balsas yra svarbus
Lankstumas, vertybių laikymasis	Vadovai įtraukia visus darbuotojus į svarbių sprendimų priėmimą	r _s reikšmė	,617**	,538**	,534**	,647**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Lyderiai priima sprendimus, laikydamiesi organizacijos vertybių	r _s reikšmė	,574**	,566**	,666**	,603**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Organizacijoje skaidri ir atvira komunikacija apie problemas ir jų sprendimą	r _s reikšmė	,553**	,579**	,584**	,660**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Lyderiai skatina darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių	r _s reikšmė	,570**	,607**	,614**	,642**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
Mokymasis, išitraukimas ir skatinimas	Organizacija remia darbuotojų tobulėjimą ir įsitraukimą į problemų sprendimą	r _s reikšmė	,557**	,614**	,558**	,632**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Organizacijoje gebame pripažinti padarytas klaidas ir keisti savo veiksmus	r _s reikšmė	,414**	,515**	,496**	,541**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Vadovai palaiko darbuotojų kūrybines idėjas ir skatina už nuopelnus	r _s reikšmė	,598**	,643**	,611**	,623**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas	r _s reikšmė	,547**	,597**	,571**	,591**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (dviejų dalių)

Koreliacija statistiškai reikšminga, *p* reikšmė mažesnė už 0,05

Cronbach's alpha 0,950

Vidutinio stiprumo teigiami ryšiai nustatyti:

- tarp darbuotojų įtraukimo į svarbių sprendimų priėmimą ir darbuotojų galimybės teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius ($r_s=0,617$), ir kiekvieno darbuotojo pajautimo, kad jo balsas yra svarbus ($r_s=0,647$);
- tarp organizacijos vertybių laikymosi, priimant sprendimus ir lyderių pagalbos įgyvendinant pokyčius ($r_s=0,666$), ir kiekvieno darbuotojo pajautimo, kad jo balsas yra svarbus ($r_s=0,603$);
- tarp organizacijos skaidrumo, atvirumo ir kiekvieno darbuotojo pajautimo, kad jo balsas yra svarbus ($r_s=0,660$);

- tarp lyderių gebėjimo skatinti prisitaikyti prie pokyčių ir kiekvieno darbuotojo pajautimo, kad jo balsas yra svarbus ($r_s=0,642$), ir lyderių pagalbos diegiant naujoves ir priimant pokyčius ($r_s=0,614$), ir lyderystės skatinimo organizacijoje ($r_s=0,607$).

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad kiekvienam organizacijos darbuotojui svarbiausia jausti, kad jo balsas yra svarbus, inicijuojant pokyčius, puoselėjant skaidrumą įstaigoje.

ANOVA testas padėjo išanalizuoti, ar vertinat adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas yra statistiškai reikšmingų skirtumų lyginant pagal respondentų pareigas. Rezultatai pateikti 3.4.2 lentelėje.

3.4.2 lentelė

ANOVA testas įvertinti sąsajų teiginiams pagal pareigas

Teiginiai	Pareigos	Vidurkis	SD	F	P (sig)	Eta ²
Vadovai suteikia galimybę darbuotojams teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius	vadovai (42)	4,5238	0,50549	6,619	0,002	0,04
	mokytojai (208)	4,1401	0,70689			
	logopedai ir kt. (40)	3,9750	0,97369			
Organizacijoje darbuotojai jaučia, kad jų balsas yra svarbus	vadovai (42)	4,2439	0,62372	8,518	0,000	0,06
	mokytojai (208)	3,8529	0,90860			
	logopedai ir kt. (40)	3,4250	1,03497			
Lyderiai priima sprendimus, laikydamiesi organizacijos vertybių	vadovai (42)	4,3810	0,66083	7,721	0,001	0,05
	mokytojai (208)	4,0341	0,64459			
	logopedai ir kt. (40)	3,7692	1,01207			
Organizacijoje skaidri ir atvira komunikacija apie problemas ir jų sprendimą	vadovai (42)	4,3333	0,72134	9,910	0,000	0,07
	mokytojai (208)	3,7961	0,93558			
	logopedai ir kt. (40)	3,4250	1,12973			
Organizacijoje gebame pripažinti padarytas klaidas ir keisti savo veiksmus	vadovai (42)	4,2857	0,74197	7,640	0,001	0,05
	mokytojai (208)	3,9755	0,74569			
	logopedai ir kt. (40)	3,6000	1,05733			
Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas	vadovai (42)	4,6829	0,47112	12,881	0,000	0,08
	mokytojai (208)	4,2367	0,77397			
	logopedai ir kt. (40)	3,8000	1,04268			

Kai $p \leq 0,05$ – kintamieji veikia vienas kitą

Eta ²: 0,01 – poveikis mažas, 0,06 – poveikis vidutinis, 0,14 – poveikis didelis.

F – kuo didesnė reikšmė, tuo skirtumai tarp grupių reikšmingesni.

ANOVA testo rezultatai parodo, kad:

- visų teiginių skirtumai tarp kintamųjų statistiškai reikšmingi ir veikia vienas kitą;
- pagal Eta ² rezultatus 3 teiginių poveikis yra vidutinis;
- standartinio nuokrypio rezultatai skirtingi (ypač tarp vadovų ir logopedų);
- vertinimo skirtumai tarp grupių statistiškai reikšmingi;
- vadovų ir mokytojų organizacinės kultūros vertinimo skirtumai tarp grupių mažiau statistiškai reikšmingi nei vertinat adaptyviają lyderystę.

Analizuojant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas svarbu nustatyti didžiausią ryšio stiprumą ir priklausomybes tarp kintamųjų. Todėl iš bendrų koreliacijos lentelių pateikiamos didžiausios koreliacijos (žr. 3.4.3 lentelę). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad net tarp kelių kintamųjų yra statistiškai reikšminga stipri koreliacija: skatinimo prisitaikyti prie pokyčių ir darbuotojų skatinimo tobulėti ir įtraukti ($r_s=0,709$); kūrybinių idėjų įgyvendinimo ir komandinio darbo skatinimo ($r_s=0,712$); pozityvaus mikroklimato ir kiekvieno įstaigos nario gerbimo ir

palaikymo ($r_s=0,703$); pasitikėjimu grįstų santykių ir kiekvieno įstaigos nario gerbimo ir palaikymo ($r_s=0,726$).

3.4.3 lentelė

Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų Spearman koreliacija

TEIGINIAI			Pozityvus mikroklimatas	Pasitikėjimu grįsti santykiai	Skatinimas prisitaikyti prie pokyčių	Kūrybinių idėjų įgyvendinimas
* AL	Skatinamas darbuotojų tobulėjimas ir įtraukimas	r_s reikšmė	,591**	,654**	,709**	,640**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Skatinamas komandinis darbas	r_s reikšmė	,614**	,599**	,634**	,712**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
* OK	Motyvacija mokytis, siekiant geresnių rezultatų	r_s reikšmė	,500**	,596**	,590**	,596**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000
	Kiekvieno nario gerbimas ir palaikymas	r_s reikšmė	,703**	,726**	,602**	,592**
		p reikšmė	0,000	0,000	0,000	0,000

*AL – adaptyvi lyderystė, *OK – organizacinė kultūra

** Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (dviejų dalių)

Koreliacija statistiškai reikšminga, p reikšmė mažesnė už 0,05

Cronbach's alpha 0,920

Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad ikimokyklinių įstaigų pedagogams labai svarbu pagarba kiekvienam įstaigos nariui ir palaikymas darbe, nes tai skatina pasitikėjimu grįstus santykius ir kuria pozityvų mikroklimatą.

3.4.4 lentelė

Kruskal-Wallis testo rezultatai (N=290)

Teiginiai	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos	Stažas	Dydis	Vietovė
	p reikšmė					
Problemos viešai svarstomos	0,080	0,448	0,001	0,036	0,337	0,668
Prisitaikymas prie iššūkių	0,101	0,803	0,001	0,088	0,910	0,658
Ieškoma naujų sprendimų	0,006	0,102	0,000	0,060	0,952	0,377
Emocinės įtampos valdymas	0,316	0,380	0,044	0,122	0,285	0,812
Darbuotojų įtraukimas	0,417	0,168	0,001	0,586	0,983	0,869
Pagarba darbuotojams	0,057	0,196	0,000	0,079	0,794	0,147
Darbuotojų idėjos reikšmingos	0,028	0,143	0,000	0,027	0,313	0,241
Atsakingas darbas, siekiant bendros sėkmės	0,101	0,529	0,016	0,003	0,580	0,449
Aplinka motyvuoja darbui	0,148	0,438	0,001	0,016	0,820	0,394
Bendruomeniškumas	0,094	0,771	0,875	0,021	0,812	0,600
Pozityvus mikroklimatas	0,571	0,454	0,004	0,009	0,910	0,406
Visi darbuotojai svarbus	0,064	0,768	0,000	0,011	0,288	0,994
Veikia skatinimo sistema	0,181	0,415	0,001	0,019	0,736	0,534
Vertybės visiems priimtinos	0,312	0,320	0,003	0,044	0,506	0,604
Kiekvienas gerbiamas ir palaikomas	0,263	0,355	0,000	0,002	0,958	0,828
Darbuotojai teikia siūlymus	0,302	0,037	0,002	0,024	0,333	0,932
Lyderystės skatinimas	0,017	0,984	0,000	0,004	0,990	0,519
Lyderiai padeda priimti pokyčius	0,022	0,294	0,000	0,002	0,869	0,468
Lyderiai laikosi vertybių	0,016	0,083	0,001	0,000	0,775	0,726
Skatinamas darbuotojų tobulėjimas	0,189	0,267	0,000	0,007	0,612	0,516

Jei $p<0,05$, vidurkių skirtumas grupėse statistiškai reikšmingas

Tyrimo metu atliktas Kruskal-Wallis reikšmingumo testas atskleidė, kokiose respondentų grupėse, atsižvelgiant į pedagogų amžių, išsilavinimą, vykdomas pareigas, pedagoginį darbo stažą, organizacijos dydį pagal darbuotojų skaičių ir įstaigos vietovę, yra statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai, vertinant adaptyvią lyderystę, organizacinę kultūrą bei jų sąsajas (žr. 3.4.4 lentelę).

Tyrimo rezultatų duomenys parodė, kad analizuojamu požiūriu daugiausiai statistiškai reikšmingų skirtumų yra grupėje *pagal pareigas* (vadovai, mokytojai, logopedai ir kt.). Ikimokyklinių įstaigų vadovai aukštesniais balais vertina beveik kiekvieną adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų teiginį. Skirtumo nėra tik vertinat organizacijos bendruomeniškumą, organizuojant renginius ir bendras šventes (patvirtinama H3.1. hipotezė).

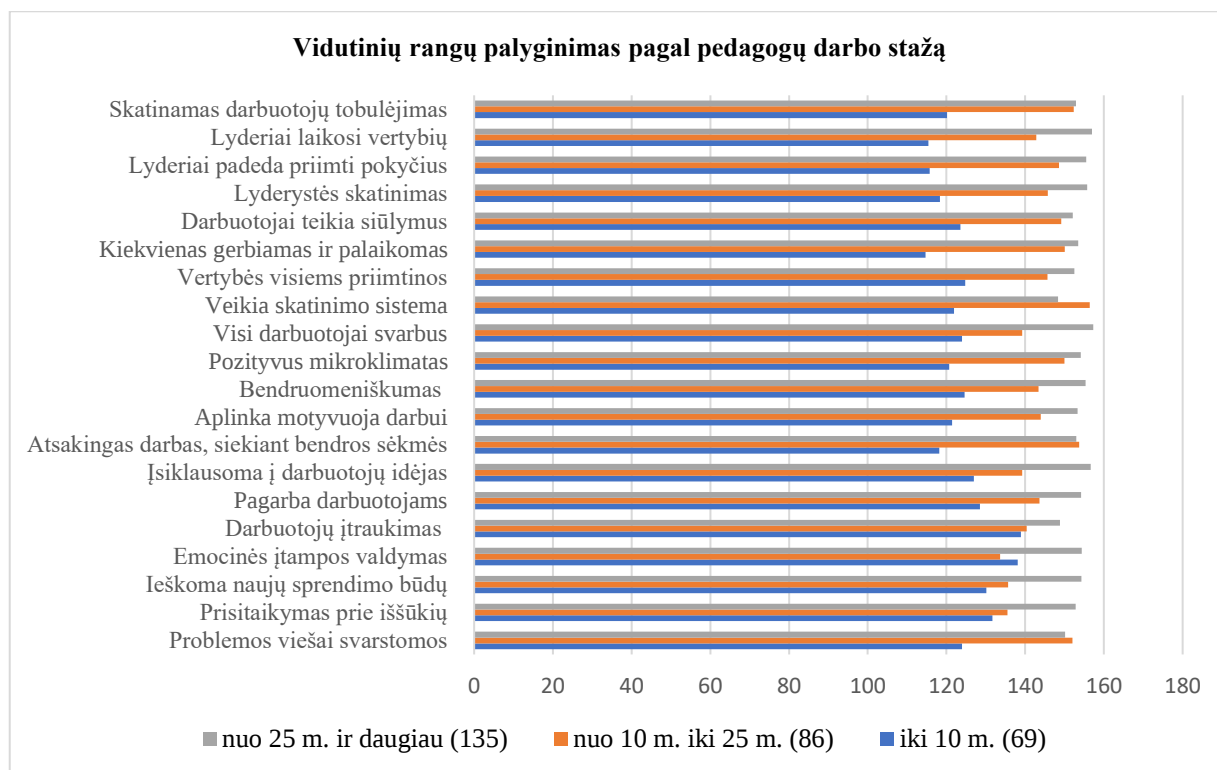
Kita grupė, kurioje yra statistiškai reikšmingų skirtumų, – *pagal darbo stažą*: darbuotojų, kurių darbo stažas virš 25 metų, vertinimo rezultatai aukštesni, o jaunų specialistų, turinčių iki 10 metų darbo stažo, vertinimo balai žemesni (patvirtinama H3.1. hipotezė).

Labai mažai statistiškai reikšmingi rezultatai grupėse (tik iš dalies patvirtinama H3.2 hipotezė):

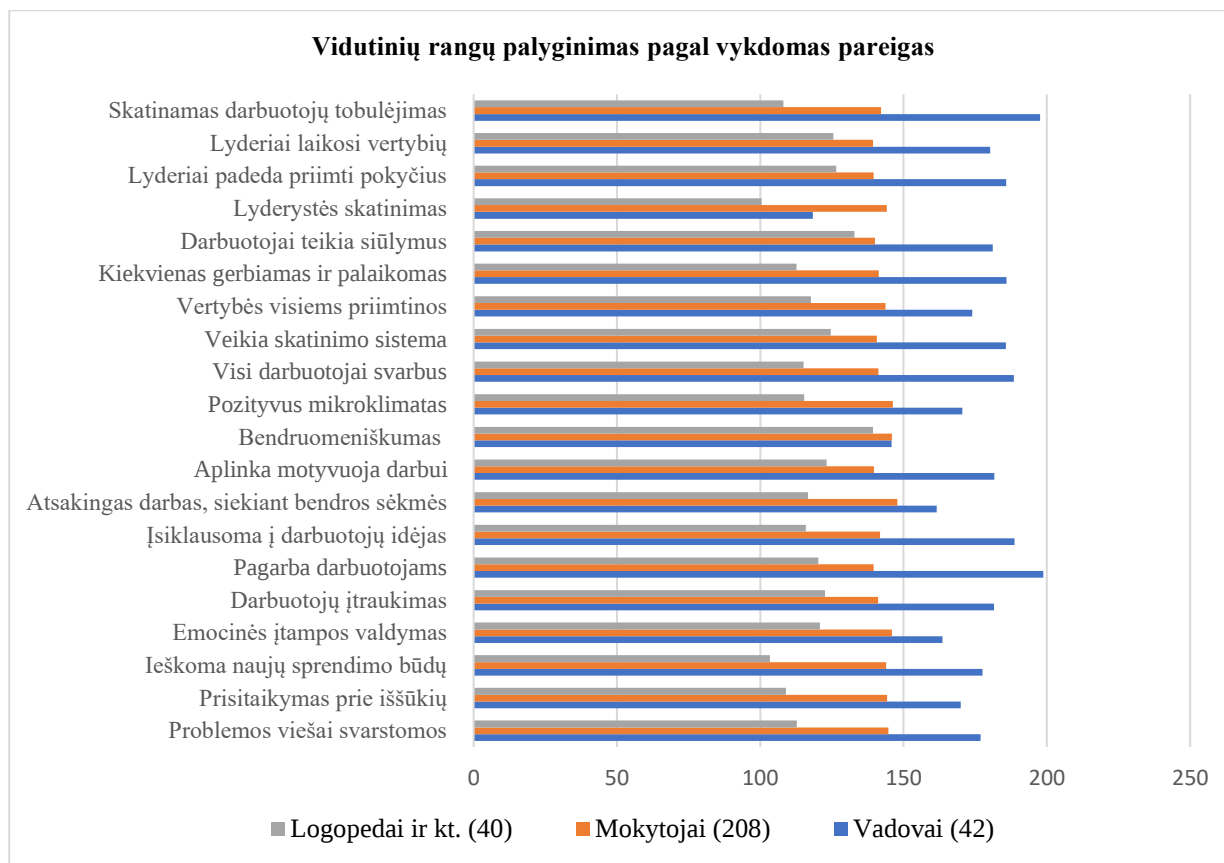
- pagal amžių – vyresni respondentai (virš 51 metų) aukštesniais balais įvertino teiginius: problemos ir iššūkiai sprendžiami atliekant gilesnę analizę; vadovai įsiklauso į darbuotojų nuomones ir idėjas; organizacijoje skatinama lyderystė; lyderiai padeda priimti pokyčius; lyderiai laikosi organizacijos vertybių;
- pagal išsilavinimą – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintis respondentai tik šiek tiek aukštesniais balais įvertina lyderių organizacijos vertybių laikymąsi (nepatvirtinama H3.2 hipotezė).

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų grupėse pagal ikimokyklinės įstaigos organizacijos dydį ir vietovę (paneigiama H3.3. hipotezė).

Siekiant išsamiau pateikti statistiškai reikšmingų rezultatų skirtumus pagal pareigas ir darbo stažą, pateikiamas vidutinių rangų palyginimas (žr. 3.4.4 pav. ir 3.4.5 pav.)



3.4.4 pav. Vidutinių rangų palyginimas pagal darbo stažą



3.4.5 pav. Vidutinių rangų palyginimas pagal pareigas

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonės išsiskyrė dėl adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų vertinimo (žr. 3.4.5 pav.):

- didžiausi vertinimo skirtumai vertinant – organizacijos darbuotojų tobulėjimo skatinimą ir įtraukimą į problemų sprendimą, o taip pat nurodant, kad kiekvienas bendruomenės narys yra gerbiamas ir palaikomas: vadovai vertindami šiuos teiginius sutinka arba visiškai sutinka, kad tai vyksta organizacijoje, o mokytojų ir kitų pedagogų nuomonės skiriasi ir šių respondentų teiginių vertinimo vidurkis mažesnis;
- panašūs vertinimo skirtumai, tik šiek tiek mažesnis atotrūkis tarp šių teiginių vertinimo: lyderiai padeda priimti pokyčius; vadovai įsiklauso į darbuotojų idėjas; sukurtos skatinimo sistemos įstaigoje; sprendžiant problemas ir iššūkius, atliekama gilesnė analizė ir ieškoma naujų sprendimo būdų;
- daugumą teiginių vadovai vertina aukštesniais balais ir jų nuomonės mažiau skiriasi su mokytojais, tačiau didesni skirtumai pastebimi tarp vadovų ir logopedų bei kitų specialistų ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
- mokytojai labai gerai įvertino lyderystės skatinimą įstaigose ir tai, kad organizacijoje vykstantys renginiai ir šventės didina darbuotojų bendruomeniškumą, vertinant šiuos teiginius skirtumas nėra reikšmingas ir mokytojų teiginių vertinimo vidurkis didesnis arba atitinka vadovų vertinimą.

Tyrimo rezultatai padėjo nustatyti statistiškai reikšmingus vidurkių skirtumus grupėje pagal darbo stažą, tačiau šioje grupėje skirtumai mažesni negu grupėje pagal pareigas (žr. 3.4.4 pav.):

- labiausiai nesutapo nuomonės pedagogų, turinčių darbo stažą iki 10 metų, su kitais pedagogais, turinčiais didesnę darbo stažą nei 10 metų: dėl viešo problemų sprendimo, dėl bendros sėkmės

siekimo organizacijoje ir atsakingo darbo, dėl pagarbos kiekvienam darbuotojui ir palaikymo organizacijoje, dėl skatinimo ir mikroklimato organizacijoje;

- mažiau skiriasi nuomonės tarp pedagogų turinčių nuo 10 m. iki 25 m. ir pedagogų, kurių darbo stažas nuo 25 m. ir daugiau, panašiai įvertinti teiginiai: dėl darbuotojų skatinimo tobulėti, dėl atsakingo darbo, siekiant bendros sėkmės, dėl viešo problemų sprendimo, dėl pozityvaus mikroklimato, dėl darbuotojų galimybės teikti siūlymus ir dėl pagarbos kiekvienam darbuotojui bei palaikymo.

- labiausiai visų respondentų nuomonės sutapo dėl to, kad vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, kad organizacijoje gerai valdoma emocinė įtampa, kad organizacijoje puoselėjamos vertybės visiems priimtinos ir kad bendri renginiai didina darbuotojų bendruomeniškumą.

Tyrimas atskleidė, kokie statistiškai reikšmingi skirtumų rezultatai kitose grupėse:

- pagal respondentų amžių, statistiškai reikšmingų skirtumų mažai,
- pagal išsilavinimą beveik nėra,
- grupėse pagal įstaigos dydį atsižvelgiant į darbuotojų skaičių ir pagal įstaigos vietovę (miestas ir kaimiška vietovė) statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta.

Šio tyrimo rezultatai atitinka 2024 metais atlikto Vadovo lyderiavimo stiliaus tyrimo rezultatus (Mačiūnienė ir kt., 2024), kurie atskleidė, kad Lietuvos mokyklose lyderystė nepriklauso nuo pedagogų amžiaus, darbo stažo, mokyklos dydžio ir vietovės. Mačiūnienė ir kt. (2024) nurodė, kad mažose mokyklose yra palankesnės sąlygos pasireikšti adaptyvios lyderystės praktikoms.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonės reikšmingai skiriasi, vertinant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas (žr. 6 priedas). Didžiausi vertinimo skirtumai nustatyti vertinant ikimokyklinių įstaigų darbuotojų tobulėjimo skatinimą ir nurodant, kad kiekvienas bendruomenės narys yra gerbiamas ir palaikomas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vertinimo vidurkiai daugumai teiginių buvo aukštesni, mokytojų šiek tiek žemesni nei vadovų, o logopedų bei kitų specialistų mažiausi vertinimo vidurkiai. Tyrimas taip pat atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus pagal pedagogų darbo stažą, ypač tarp mažiau ir daugiau patyrusių pedagogų. Pagal respondentų amžių (žr. 7 priedas) ir išsilavinimą skirtumai nereikšmingi arba jų praktiškai nebuvo pastebėta. Pagal įstaigos dydį (žr. 8 priedas) bei įstaigos vietovę skirtumų praktiškai nebuvo pastebėta.

TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA

Atlikta adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog adaptyvi lyderystė atlieka svarbų vaidmenį, kuriant prisitaikančią organizacinę kultūrą, o vadovo vaidmuo ypač svarbus taikant adaptyvios lyderystės praktikas ir formuojant organizacinę kultūrą. Veiksmingi adaptyvūs lyderiai mokosi keistis ir augti prisitaikančioje organizacijoje, veikdami komandoje ir įtakodami darbuotojų lyderystę, sukurdami viziją, kaip gali atrodyti sėkmė, ir nuolat analizuoja apribojimus, kurie trukdo pasiekti palankų būsimą rezultatą.

Lyderiai, kurie geba formuoti ir puoselėti kultūrą, kurioje vertinamos inovacijos, mokymasis, bendradarbiavimas, atvirumas ir pagarbus elgesys, gali sukurti tvarius prisitaikymo procesus įstaigos organizacinėje kultūroje. Įstaigos vadovo veikla ir vaidmuo čia ypač svarbus, nes būtent jis turi rodyti asmeninį pavyzdį ir skatinti nuolatinį darbuotojų įsitraukimą, dialogą ir atsakomybės pasiskirstymą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, puoselėjant adaptyvios lyderystės praktikas ir formuojant prisitaikančios organizacinės kultūros modelį, iškyla daug sunkumų: ne visi darbuotojai nori imtis lyderystės ir iniciatyvos, prisiimti atsakomybę, dalintis idėjomis ir bendradarbiauti, išlaikant empatiškumą ir pagarbų požiūrį į kiekvieną darbuotoją.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose pagrindinės adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos pasireiškia per pokyčių valdymą ir lyderystės skatinimą, vertybių laikymąsi ir mokymosi skatinimą. Tyrimo metu nustatyta, kad adaptyvios lyderystės sąsajas su organizacine kultūra galima atskleisti per galimybę inicijuoti pokyčius ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą; pasitikėjimu grįstus santykius ir kiekvieno įstaigos nario gerbimą bei palaikymą; skatinimą prisitaikyti prie pokyčių ir darbuotojų tobulėjimą; kūrybinių idėjų įgyvendinimą ir komandinio darbo puoselėjimą. Tyrimas parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose palanki aplinka bendradarbiavimui ir komandiniam darbui (vidurkis – 4,24), vadovai suteikia galimybę inicijuoti pokyčius (vidurkis – 4,17), tačiau pagal tyrimo rezultatus yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vadovų ir mokytojų vertinimų. Tai padėjo nustatyti barjerus, kurie trukdo adaptyvios lyderystės integracijai į organizacinę kultūrą. Tyrimas atskleidė šias kliūtis: *ikimokyklinio ugdymo įstaigose reikia daugiau pagarbaus elgesio kiekvienam įstaigos darbuotojui, reikia skatinti visų darbuotojų atsakingą darbą ir bendros sėkmės siekį, nuolat įsiklausant į darbuotojų idėjas*. Vadovų ir darbuotojų pozicijos šiais klausimais turi būti labai artimos.

Tyrimo rezultatai atskleidė **tyrimo ribotumus ir tolimesnes tyrimo kryptis**: atliktas kiekybinis tyrimas neleido nustatyti teiginių vertinimo skirtumų priežastinių ryšių tarp vadovų ir mokytojų atsakymų; tyrimas atskleidė, kad ikimokyklinių įstaigų pedagogai neaktyviai dalyvavo apklausoje (35 įstaigose dirba maždaug 800 pedagogų, tačiau apklausoje sudalyvavo tik 290 pedagogų).

Nustatyti tyrimo ribotumai skatina keisti tyrimo kryptį, atsižvelgiant į kokybinį aspektą. Rekomenduojama pasirinkti 5 ikimokyklinio ugdymo įstaigas ir jose atlikti kokybinį ir kiekybinį tyrimą, į tyrimą įtraukiant visus įstaigos darbuotojus – vadovus, mokytojus ir techninį personalą. Kokybiniam tyrimui dalyvautų vadovai, kad būtų giliau išanalizuota, kokius adaptyvios lyderystės principus taiko vadovai, ar jie yra adaptyvūs lyderiai, kurie skatina nuolatinį darbuotojų įsitraukimą, dialogą ir atsakomybės paskirstymą. Visiems kitiems darbuotojams (administracijai, pedagogams ir techniniam personalui) būtų pasiūlytas kiekybinis tyrimas, įvertinat įstaigoje plėtojamą lyderystę ir organizacinės kultūros puoselėjamas vertybes, nustatant svarbiausias sąsajas. Atlikus kokybinį ir kiekybinį tyrimus, vadovams ir darbuotojams būtų galima pateikti labai išsamias rekomendacijas dėl adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų, puoselėjant prisitaikančią kultūrą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

IŠVADOS

Atlikus adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros konceptų analizę, siekiant identifikuoti šių konceptų sąsajas, galima teigti, kad:

- Adaptyvi lyderystė ir organizacinė kultūra yra visapusiškai susijusios ir šių konceptų bendras veikimas užtikrina organizacijos sėkmę, nes yra orientuoti: į ilgalaikius procesus, į pokyčių valdymą, į darbuotojų tobulėjimą, į lankstumą, į prisitaikymą, į lyderystės skatinimą, didelį dėmesį skiriant darbuotojų emocinei gerovei, pasitikėjimui, atvirumui, grįžtamajam ryšiui ir prisitaikančiai organizacinei kultūrai.
- Adaptyvūs lyderiai gali kurti kultūrą, kuri skatina lankstumą, inovacijas ir gebėjimą prisitaikyti, o organizacinė kultūra remia lyderių gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikdama pagrindą vertybėms, kurios leidžia efektyviai ir palankiai reaguoti į iššūkius.
- Pagrindiniai bendri šių kintamųjų elementai:
 - *pokyčių ir iššūkių valdymas* (lyderystės skatinimas, prisitaikymas, lankstumas);
 - *vertybių laikymasis* (vertybių sutapimas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas, komandinis darbas);
 - *mokymosi ir tobulėjimo skatinimas* (įsitraukimas, tobulėjimas, kūrybiški sprendimai).

Adaptyvi lyderystė nesieja savęs tik su vadovų veiksmais, bet apima ir visos organizacijos darbuotojų aktyvumą ir lyderystę, tačiau *nuo įstaigos vadovų veiklos priklauso* organizacijoje puoselėjamas lyderystės stilius ir organizacinės kultūros formavimas, nustatant bendruosius standartus.

Šių konceptų suderinamumas reikalauja iš vadovo visapusiško įsipareigojimo, įsitraukimo, nuolatinio mokymosi bei gebėjimo pripažinti savo klaidas, dirbant komandoje. Vadovui iškyla daug iššūkių, nes jis turi ne tik lyderiauti, bet ir vadovauti organizacijai, o tai skirtingos veiklos. Taikydami adaptyvios lyderystės praktikas, vadovai privalo laikytis šios lyderystės principų: girdėti visų balsus, valdyti emocijas, mokytis iš nesėkmių, pasitikėti darbuotojais. Vadovo veikla turi būti pavyzdys kitiems lyderiams. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams lengviau taikyti adaptyvios lyderystės praktikas, nes mažose organizacijose būdingesnė bendradarbiaujanti lyderystė, nei didelėse įstaigose.

Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajų kiekybinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose:

- pedagogai organizacijose taiko adaptyvios lyderystės ir prisitaikančios organizacinės kultūros praktikas (patvirtinama H1.);
- nustatyta, kad tyrimo kintamieji teigiamai koreliuoja ir yra statistiškai susiję (tarp kintamųjų teigiama koreliacija, o reikšmių skalė – dažniausiai vidutinė, o kartais stipri; patvirtinama H2.);
- statistiškai reikšmingiausios koreliacijos nustatytos tarp:
 - skatinimo prisitaikyti prie pokyčių ir komandinio darbo;
 - pozityvaus mikroklimato ir komandinio darbo;
 - pasitikėjimu grįstų santykių ir darbuotojų tobulėjimo;
 - kūrybinių idėjų įgyvendinimo ir komandinio darbo skatinimo;
 - pasitikėjimu grįstų santykių ir kiekvieno įstaigos nario gerbimo ir palaikymo.
- nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai (patvirtinama H3.1.) pagal:
 - pedagogų atliekamas pareigas (vadovai, mokytojai ir logopedai),

- pedagogų darbo stažą.
- nustatyti mažai statistiškai reikšmingi ir nereikšmingi vertinimo skirtumai pagal:
 - amžių ir išsilavinimą – maža dalis statistiškai reikšmingų skirtumų (iš dalies patvirtinama H3.2.);
 - įstaigos dydį ir vietovę – nėra statistiškai reikšmingų skirtumų (paneigiama H3.3).

Šio tyrimo rezultatai parodė, kad Panevėžio apskrities ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškė grupėse pagal pedagogų pareigas ir darbo stažą.

Atlikto tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad labai svarbus elementas, vertinant adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas, yra *pagarba ir pasitikėjimas įstaigoje tarp visų įstaigos darbuotojų*. Adaptyvūs lyderiai, skatindami kitų darbuotojų lyderystę įstaigoje, turi laikytis deklaruojamų vertybių dėl pagarbaus elgesio ir pasitikėjimo. Vertinat pedagogams teiginį dėl pagarbos visiems darbuotojams, bendras vidurkis nebuvo žemas (3,97) (patvirtinama H4.), tačiau pedagogų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė.

Tyrimo rezultatai parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos pasireiškia per: darbuotojų įsitraukimą į problemų sprendimą, skatinamą darbuotojų lyderystės bei darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą, bendradarbiavimo ir prisitaikymo puoselėjimą (patvirtinama H5.).

Adaptyvios lyderystės praktikų taikymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra svarbus ir būtinas, nes įstaigų veiklos efektyvumas yra proporcingas atsakomybės kultūros lygiui įstaigoje. Adaptyvūs lyderiai skatina nuolatinį darbuotojų įsitraukimą, dialogą ir atsakomybės paskirstymą. Adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos yra raktas, užtikrinantis organizacijų sėkmę, klestėjimą ir gebėjimą prisitaikyti šiais neramiais laikais.

REKOMENDACIJOS

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams:

1. Domėtis ir įgyti žinių apie įvairius lyderystės stilius ir jų taikymo galimybes ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
2. Įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje taikomus lyderystės bruožus ir organizacinės kultūros elementus.
3. Puoselėti asmeninę ir kitų darbuotojų lyderystę, remiantis adaptyvios lyderystės modeliu bei šios lyderystės veiklos procesais.
4. Paskatinti įstaigos darbuotojus už iniciatyvumą ir adaptyvią lyderystę.
5. Stiprinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacinę kultūrą darniame sąryšyje su adaptyvia lyderyste, orientuojantis į efektyvų pokyčių valdymą ir pagarbų elgesį su visais darbuotojais.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams:

1. Dalyvauti mokymuose apie įvairius lyderystės stilius ir jų taikymo galimybes įstaigoje.
2. Aktyviai įsitraukti į vykstančius įvairius procesus įstaigoje, prisitaikyti prie vykstančių švietimo politikos pokyčių, patiems siūlant ir įgyvendinant iniciatyvas, imantis lyderystės.
3. Visiems laikytis įstaigos etikos principų, atkreipiant dėmesį į pagarbų elgesį su visais darbuotojais.
4. Bendradarbiauti, kuriant gerą mikroklimatą įstaigoje, palaikyti kitų darbuotojų iniciatyvas, puoselėti pozityvius tarpusavio santykius su administracija, vaikais ir jų tėvais.

LITERATŪRA

1. Avižinis, P. (2019). *Kodėl adaptyvi lyderystė?*, 2019 m. gegužės 10 d. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/kod%C4%97l-adaptyvi-lyderyst%C4%97-paulius-avizinis>
2. Avižinis, P., Daunienė, E. (2023). *Paliekant ego lyderystę*, Vaga, 2023, ISBN 978-5-415-02702-6
3. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girmienė, I. (2019). *Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje*. Informacijos mokslai ISSN 1392-0561 eISSN 1392-1487 2019, vol. 86, p. 68–97 DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.27>
4. Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Prieiga per internetą: <https://bit.ly/2ymaCUE>.
5. Baumgartner, N. (2020). *Build a Culture That Aligns with People's Values*. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2020/04/build-a-culture-that-aligns-with-peoples-values>.
6. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1998). *Paradox and transformation. Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company
7. Casida J. J., Pinto-Zipp G. (2008). *Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospital*. CNE Objectives and Evaluation Form, No. 26(1), 2008, p. 7–15.
8. Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (2016). *Paradigm Lost: Reinvigorating the Study of Organizational Culture*. Research in Organizational Behavior, 36, Available at: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
9. Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., Chinchilla, N. (2023). *Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy*. Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues. Advance online publication. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
10. Cojocar, B. (2009). *Adaptive Leadership: Leadership Theory or Theoretical Derivative?*, Academic Leadership: The Online Journal: Vol. 7: Iss. 1, Article 5. DOI: 10.58809/KMLY5598 Available at: <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol7/iss1/5>
11. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose*. (daktaro disertacija, Šiauliai) <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.257> <https://orcid.org/0000-0002-2789-2112>
12. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvėpantis tango*, Mokslo studija, (NBDB) 2019 © Šiaulių universitetas, ISBN 978-609-8179-22-4
13. Davenport, G. (2022). *Adaptive Leadership for School Equity* Educational Leadership, v79 n6 p22-25 Mar 2022 article online, <http://www.ascd.org>
14. Demir, A., Taylan, B. (2019). *Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility to Non- Governmental Organizations (NGOs)*. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 5 (4). pp. 174-183. ISSN 24091294 <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i4p174>
15. Doyle, A. (2017). *Adaptive challenges require adaptive leaders*, International Society for Performance Improvement, Performance Improvement, vol. 56, no. 9, October 2017, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) • DOI: 10.1002/pfi.21735
16. Douglass, A. L. (2019). *Leadership for Quality Early Childhood Education and Care*. OECD Education Working Papers, No. 211. OECD Publishing
17. Douglass, A. (2018). *Redefining Leadership: Lessons from an Early Education Leadership Development Initiative*. Early Childhood Education Journal 46 (4): 387–396. doi:10.1007/s10643-017-0871-9.
18. Elkington, R., Booyesen, L. (2015). *Innovative leadership as enabling function within organizations: A complex adaptive system approach*. Journal of Leadership Studies, 9(3), 78–80. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1002/jls.21414>
19. Erke, V. I., Bubnova, I. S., Tatarinova, L. V., Berinskaya, I. V., Babitskaya, L. A. (2019). *The leadership problem and style of managing the pedagogical staff of preschool educational organization*. Espacios. 40(8), 30. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/6182>
20. Folarin, K., D. (2021) *Cultivating millennial leaders*. American Journal of Leadership and Governance. Vol. 6 No. 1 (2021): 2021 DOI: <https://doi.org/10.47672/ajlg.727>
21. Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P., Liinamaa, T. (2021). *Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa-valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjänä*. Sosiologia. Leadership Discourses in Early Childhood Education – Power and Responsibility as Constituents of Leadership. Sosiologia 58 (1): 54–69.
22. Fonsen, E., Kupila, P., Szecsi, T., Liinamaa, T. (2022). *Teachers' pedagogical leadership in early childhood education* Educational research VOL. 65, NO. 1, 1–23 <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2147855>

23. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*, Vadovėlis, Vilnius 2014 © Mykolo Romerio universitetas, ISBN 978-9955-19-641-9
24. Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business Psychology*, No. 24, 2009, p. 123–137.
25. Grublienė, V., Urbonaitė, A. (2014). *Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas*. Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 36(3), 507-515.
26. Gurr, D., Drysdale, L. (2020). *Leadership for Challenging Times*. ISEA • Volume 48, Number 1, 2020 (24-30), CCEAM, Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management ISSN 1324-1702
27. Heckscher, Ch., (2009). Parsons as an Organization Theorist. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/273001676>
28. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
29. Heifetz, R. A., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press. ISBN-13: 978-1-4221-3240-1
30. Heifetz R., Kania J., Kramer M., (2004). *Leading boldly*, Stanford Social Innovation Review, Vol. 2 No. 3, pp. 20-32, 2004.
31. Herrity, J. (2023). *The Importance of Training Employees: 11 Benefits* Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance>
32. Hunt C., West L. (2006). *Learning in a border country: Using psychodynamic ideas in teaching and research*. Studies in the Education of Adults, Autumn 2006, Vol. 38 66 Issue 2, p160-177, 18p; (AN 23195391)
33. Yafang, T. (2011). *Relationship between organizational culture, leadership behavior and jobsatisfaction*. BMC Health Services Research 11 (98) 1–9 Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
34. Yukl, G., A. (2013.) *Leadership in organizations* / Includes bibliographical references and index. ISBN 13 978-0-13-277186-3 I. Title. HD57.7.Y85 2013 303.3'4—dc23 ISBN 10: 0-13-277186-1
35. Yukl G., Mahsud R., (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research © 2010 American Psychological Association 2010, Vol. 62, No. 2, 81–93 1065-9293/10/\$12.00 DOI: 10.1037/a0019835
36. Jung, D., Yammarino, F. J., Lee, J. K. (2009). *Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective*. The Leadership Quarterly, 20(4), 586–603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.011>
37. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, 2002.
38. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: technologija
39. Kontoghiorghes, C., Awbrey, SM., Feurig, PL (2005). *Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance*. Human Resource Development Quarterly, 16, 185-211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1133>
40. Kowch, E. (2013). *Conceptualizing the essential qualities of complex adaptive leadership: Networks that organize*. International Journal of Complexity in Leadership and Management, 3, 4, 114-132. Cambridge, MA: Inderscience Publishers.: <https://www.researchgate.net/publication/257652621>
41. Landis, E. A., Vick, C. L., Novo, B. N. (2015). *Employee Attitudes and Job Satisfaction*. Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 12(5).
42. Laurinčiukienė, L., Šiurkienė, V. (2012). *Kiek lyderystė surasta Lietuvos mokyklose. Švietimo problemos analizė*.
43. Lewis, M. (2018). *Adaptive Leadership*, © Hawlfraint y Goron / Crown copyright 2018 WG35611 ISBN digidol / Digital ISBN 978-1-78937-804-7 ISBN argraffu / Print ISBN 978-1-78937-805-4
44. Livari, N., Abrahamsson, P. (2002). *The Interaction Between Organizational Subcultures and UserCentered Design - A Case Study of an Implementation Effort*. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.108.4900&rep=rep1&type=pdf>.
45. Maybray, B. (2023). *Colour Psychology: How to use it in Marketing and Branding*. The Hustle.
46. Mačiūnienė, R., Stasiūnaitienė E., Česnavičienė, J., (2024). *Vadovo lyderiavimo stiliaus ir kontekstinių kintamųjų sąsajos*. Pedagogika 2024, t. 153, Nr. 1, p. 69–89 / Vol. 153, No. 1, pp. 69–89, 2024 ISSN 1392-0340 (Print) ISSN 2029-0551 Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15823/p.2024.153.4>
47. Miller, L., Ali, M. (2017). *ERP System Implementation in Large Enterprises: A Systematic Literature Review*. Journal of Enterprise Information Management, 30, 666-692. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0071>
48. Nabarro, D., Ramalingam, B. (2020). *5 Principles to Guide Adaptive Leadership*. Harvard Business Review Digital Article <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

49. Nabella et al. (2022) The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. Received: 19 June 2022 / Accepted: 15 August 2022 / Published: 2 September 2022 E-ISSN 2240-0524 ISSN 2239-978X (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>
50. Nastanski, M. (2002). Dissertation: Managing Complexity: An Adaptive Approach. University of Sarasota, Florida [Abstract], Retrieved from UMI.
51. Nelson, T., Squires V. (2017). *Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving*. Journal of Leadership Education (111-123) DOI: 10.12806/V16/I4/T2
52. Northouse, P. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
53. Northouse, P. G. (2009). Lyderystė. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika
54. Nouri, M. J., Afzali, M., Ebadi, A. (2015). *The Causes of Disruptive Behaviors in Nursing Workforce: A Systematic Review*. Prieiga per internetą: http://www.ijmedrev.com/article_68668_1482350bd1a913c307d7ee9952a95168.pdf%3E
55. Quinn, R. E., Cameron, K. S. (1988). Paradox and transformation. 'oward a theory of change in Organization and Management. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company
56. Ott, J. S. (1989). The Organizational Culture Perspective. Pacific Grove, CA: Cole.
57. Pavlova, O. (2020). *Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmoniškųjų išteklių valdymu organizacijoje*, Informacijos mokslai ISSN 1392-0561 eISSN 1392-1487 2020, vol. 88, pp. 105–119 DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
58. Piktornaitė, I., Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. Tiltai, Nr. 4, 2013, p. 93–108. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/oksan/Downloads/477-2679-1-PB.pdf>.
59. Pujianto, W. E., Musyaffaah, L., Supriyadi, S. (2023). Organizational Justice to Employee Innovative Work Behavior: Mediation Effect of Learning Capacity and Moderation Effect Leadership. Greenomika, 5(1), 77–93. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.05.1.8>
60. Raguž, I., Zekan, S. (2020). *Adaptation of a company to the environment as a determinant of business performance*. Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo Year 2020, Issue 20, pp. 41-55 Received: 13th May 2020 UDC 005.942:334.71-022.55 DOI:10.7251/ZREFIS2020041V
61. Riza, M., Nimram, U. (2020). *The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance*, JPAS Vol. 5, No. 2, pp 51-55, 2020 © 2020 FIA UB. All right reserved ISSN 2548-902X e-ISSN 2541-6979 publication at: <https://www.researchgate.net/publication/348813688>
62. Savick, S. (2022). Six Steps for Adaptive Leadership. Educational Leadership 79 (6). 26-27. Baltimore, Maryland 21210 410-435-0100 <https://www.ndm.edu/directory/stephanie-savick>
63. Scottas DeRue, D., (2011). *Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process*, Publication: Research in Organizational Behavior Copyright Volume 31, 2011, Pages 125-150 © 2011 Elsevier Ltd. All rights reserved. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
64. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
65. Schulze, J.H., Pinkow, F. (2020). *Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space*. Adm. Sci. 2020, 10, 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037> Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/350855724>
66. Shiva, M., Roy, S. A. (2008). Conceptual model of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness for NGOs in the Indian context. The Icfai Journal of Management Research, No. 7(4), 2008, p. 63–73.
67. Srivastava, Y. (2022). *Principles and examples of adaptive leadership*. For Business Platform overview Integrations Powered by AI article online <https://www.betterup.com/for-individuals/career-coaching>
68. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*, Mokomoji knyga, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, 2010, ISBN 978-9955-12-592-1
69. Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2014, T. 72. DOI:10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5
70. Stundžė, L. (2010). *Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu*. Informacijos mokslai, (53), 63–85. <https://doi.org/10.15388/Im.2010.0.318>
71. Sukackaitė, R., Atkočiūnienė, Z. O. (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai*, 74, 38-49
72. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). *Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje*. Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 37(2), 310-320. doi: 10.15544/mts.2015.28

73. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). *Organizacinės kultūros vertinimo metodai*. Regional formation and development studies, (2), 201-210. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/53608>
74. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). *Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 53, 2010, p. 87–98.
75. Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. Visuomenės sveikata, 2(65).
76. Šumskienė, E., Daunienė, E., Žalimienė L. (2021). *Keisti ir keistis – adaptyvioji lyderystė socialiniame darbe*. Mokomoji knyga, Vilniaus universiteto leidykla, elektroninė knyga, užsakymo Nr. 20481, 2024-07-21, ISBN 978-609-07-0614-5 (PDF)
77. Tenneisha, N., Vicki, S. (2017). *Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving*, 2017 -Vol.16, Issue 4, DOI: 10.12806/V16/I4/T2
78. Tidikas, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius, 2003 UDK 30.001.8(075.8) TI-19
79. Vaitkevičius, V. (2016). *Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė*. Informacijos mokslai, (76), 123-138.
80. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A., (2010). *Psichologinių tyrimų duomenų analizė*. Praktikos darbai VDU leidykla Kaunas, 2010 UDK 31:159.9(076)
81. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinta Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011 m. lapkričio 23 d. nutarimu Nr. 1351
82. Viningienė, D. (2014). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. Regional formation and development studies, 6(1), 161-170. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v6i1.2339>
83. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30, 2004, p. 201–209.
84. Zakarevičius, P. (2012). *Modernios organizacijos bruožai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (64), 135-144.
85. Zambak, A., Özdemir, E. (2022). Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Volume: 5 Issue: 2, 123 - 139, 16.07.2022 <https://doi.org/10.52848/ijls.1098341>

PRIEDAI

1 priedas

Klausimynas „Adaptyviosios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose“

Gerb. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai, labai prašau Jūsų užpildyti anketą, atsakant į klausimus ir teiginius.

Esu Rūta Stankevičienė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos studentė. Rengiu baigiamąjį magistro darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Apklausa anoniminė. Jokie duomenys, kurie padėtų atskleisti Jūsų tapatybę, nebus viešinami. Jūsų anonimiškumas užtikrinamas. Viešai bus skelbiami tik nuasmeninti duomenų analizės rezultatai. Jūsų dalyvavimas apklausoje yra labai svarbus ir reikšmingas, nes vadovaujantis Jūsų atsakymais bus nustatytos adaptyvios lyderystės ir organizacinės kultūros sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir pasiūlyti sprendimai, kaip plėtoti prisitaikančią lyderystę ir organizacinę kultūrą švietimo įstaigose.

Anketos rezultatai yra prieinami tik anketos autoriui

1. Jūsų lytis:

Variantai	Pažymėti 1 variantą - X
Vyras	☐
Moteris	☐

2. Jūsų amžius:

Variantai	Pažymėti 1 variantą - X
20-35 metai	☐
36-50 metai	☐
nuo 51 metų ir daugiau	☐

3. Jūsų išsilavinimas:

Variantai	Pažymėti 1 variantą - X
Aukštesnysis	☐
Aukštasis koleginiis	☐
Aukštasis universitetinis	☐

4. Jūsų pareigos:

Variantai	Pažymėti 1 variantą - X
Direktorius	☐
Pavadootojas ugdymui	☐
Mokytojas	☐
Logopedas, spec. pedagogas ir kt.	☐

5. Jūsų pedagoginis darbo stažas:

Variantai	Pažymėti 1 variantą - X
iki 10 metų	☐
nuo 11 iki 24 metų	☐
nuo 25 metų ir daugiau	☐

6. Jūsų kolektyvo dydis pagal darbuotojų skaičių:

Variantai	Pažymėti 1 variantą - X
iki 40 darbuotojų	☐
nuo 41 iki 60	☐
nuo 61 ir daugiau	☐

7. Jūsų ugdymo įstaigos vietovė:

Variantai	Pažymėti 1 variantą - X
miestas	☐
kaimiška vietovė	☐

1 priedo tęsinys

8. Apibūdinkite lyderystės praktikas Jūsų įstaigoje, pažymėdami kiekvienam teiginiui vieną Jūsų organizacijai artimą atsakymo variantą (nuo visiškai nesutinku 1 iki visiškai sutinku 5)

Teiginiai	1 teiginiui pasirinkite 1 atsakymo variantą				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijoje problemos iškkeliamos viešam svarstymui ir nebandoma jų vengti					
2. Vadovai padeda darbuotojams prisitaikyti prie naujų iššūkių					
3. Pokyčių metu darbuotojai kviečiami diskutuoti „karštomis“ temomis					
4. Problemos ir iššūkiai sprendžiami, atliekant gilesnę analizę ir ieškant naujų sprendimo būdų					
5. Iškilus sunkumams, vadovai moka valdyti savo ir komandos emocinę įtampą					
6. Vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą					
7. Darbuotojai nuraminami ir palaikomi, kai sprendžiami įtampą keliantys klausimai					
8. Organizacijoje užtikrinama pagarba darbuotojams įvairiose situacijose					
9. Vadovai skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą					
10. Toleruojamos darbuotojų klaidos, jei jos nedaro žalos ir galima iš jų pasimokyti					
11. Vadovai ir lyderiai pripažįsta savo klaidas bei iš jų mokosi					
12. Vadovai atviri žmonėms ir įsiklauso į visų darbuotojų nuomones bei idėjas					

9. Įvertinkite savo įstaigos organizacinę kultūrą, pažymėdami kiekvienam teiginiui vieną Jūsų organizacijai artimą atsakymo variantą (nuo visiškai nesutinku 1 iki visiškai sutinku 5)

Teiginiai	1 teiginiui pasirinkite 1 atsakymo variantą				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijoje stengiamasi dirbti ir elgtis atsakingai, suvokiant, jog nuo to priklauso bendra sėkmė					
2. Pokyčiai organizacijoje vyksta su darbuotojų palaikymu					
3. Įstaigos aplinkos įkvepia ir motyvuoja darbui					
4. Darbuotojai bendradarbiauja, vykdydami veiklas ar projektus					
5. Organizacijoje vyrauja pozityvus darbui mikroklimatas					
6. Visi darbuotojai yra svarbūs, nepriklausomai nuo užimamų pareigų					
7. Organizacijoje vykstantys renginiai ir šventės didina darbuotojų bendruomeniškumą					
8. Sukurta darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistema					
9. Organizacijoje puoselėjamos vertybės yra visiems priimtinos					
10. Bendruomenėje skatinami bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįsti santykiai					
11. Organizacijoje kiekvienas bendruomenės narys yra gerbiamas ir palaikomas					
12. Darbuotojai motyvuojami mokytis ir siekti geresnių rezultatų					

1 priedo tęsinys

10. Apibūdinkite Jūsų įstaigos lyderystę ir organizacinę kultūrą, pažymėdami kiekvienam teiginiui vieną Jūsų organizacijai artimą atsakymo variantą (nuo visiškai nesutinku 1 iki visiškai sutinku 5)

Teiginiai	1 teiginiui pasirinkite 1 atsakymo variantą				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Vadovai suteikia galimybę darbuotojams teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius					
2. Vadovai skatina darbuotojus imtis lyderystės					
3. Organizacijoje lyderiai padeda diegti naujoves ir priimti pokyčius					
4. Organizacijoje darbuotojai jaučia, kad jų balsas yra svarbus					
5. Vadovai įtraukia visus darbuotojus į svarbių sprendimų priėmimą (tikslai, vizija, misija ir kt.)					
6. Lyderiai priima sprendimus, laikydamiesi organizacijos vertybių					
7. Organizacijoje skaidri ir atvira komunikacija apie problemas ir jų sprendimą					
8. Lyderiai skatina darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių					
9. Organizacija remia darbuotojų tobulėjimą ir įsitraukimą į problemų sprendimą					
10. Organizacijoje gebame pripažinti padarytas klaidas ir keisti savo veiksmus					
11. Vadovai palaiko ir padeda įgyvendinti darbuotojams kūrybines idėjas ir skatina už nuopelnus					
12. Organizacijoje skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas					

Ačiū už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką.

Apklauso atlikimo sertifikatas



Adaptyvios lyderystės teiginių įvertinimas pagal Cronbach's alpha

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,869	4

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
AL 1	11,9541	5,306	0,680	0,466	0,847
AL 2	11,7173	5,551	0,743	0,555	0,821
AL 3	11,8410	5,397	0,744	0,556	0,819
AL 4	11,8728	5,445	0,710	0,513	0,833

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,901	4

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
AL 5	12,0421	5,709	0,789	0,623	0,869
AL 6	11,8807	6,310	0,759	0,577	0,880
AL 7	11,8807	5,810	0,794	0,631	0,867
AL 8	11,9018	5,962	0,778	0,606	0,873

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,846	4

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
AL 9	11,6162	5,912	0,619	0,398	0,836
AL 10	12,1866	4,916	0,658	0,465	0,815
AL 11	12,2852	4,445	0,763	0,611	0,767
AL 12	12,0176	4,604	0,720	0,567	0,788

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,949	12

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
AL 1	43,9742	61,773	0,680	0,493	0,947
AL 2	43,7343	61,596	0,807	0,670	0,943
AL 3	43,8635	62,111	0,718	0,594	0,945
AL 4	43,8930	62,007	0,716	0,598	0,945
AL 5	43,9631	60,421	0,769	0,655	0,944
AL 6	43,8081	61,296	0,816	0,677	0,942
AL 7	43,8192	60,112	0,820	0,704	0,942
AL 8	43,8487	60,507	0,802	0,682	0,943
AL 9	43,4022	65,419	0,643	0,448	0,948
AL 10	43,9852	62,052	0,702	0,577	0,946
AL 11	44,0886	59,918	0,820	0,699	0,942
AL 12	43,7934	60,424	0,799	0,694	0,943

Organizacinės kultūros teiginių įvertinimas pagal Cronbach's alpha

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,794	4

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
OK 1	12,2535	3,589	0,675	0,457	0,711
OK 2	12,4613	3,324	0,641	0,452	0,725
OK 3	12,4190	3,304	0,649	0,443	0,720
OK 4	12,1761	4,174	0,468	0,248	0,804

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,838	4

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
OK 5	11,8397	5,282	0,757	0,613	0,756
OK 6	11,7387	5,390	0,696	0,559	0,783
OK 7	11,6202	5,978	0,623	0,395	0,815
OK 8	12,0906	5,572	0,612	0,379	0,822

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,889	4

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
OK 9	12,2509	5,267	0,762	0,600	0,855
OK 10	12,1767	5,217	0,816	0,674	0,834
OK 11	12,2226	4,720	0,807	0,659	0,839
OK 12	11,9117	6,138	0,658	0,439	0,892

Patikimumo statistika	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,934	12

Bendrosios statistikos					
	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
OK 1	44,2982	53,502	0,648	0,478	0,931
OK 2	44,4945	51,798	0,712	0,551	0,928
OK 3	44,4473	51,803	0,719	0,557	0,928
OK 4	44,2255	55,110	0,513	0,363	0,935
OK 5	44,5600	49,357	0,828	0,734	0,924
OK 6	44,4473	50,124	0,747	0,633	0,927
OK 7	44,3273	52,652	0,617	0,413	0,932
OK 8	44,8036	51,231	0,641	0,450	0,932
OK 9	44,5491	50,044	0,803	0,673	0,925
OK 10	44,4655	50,388	0,808	0,697	0,925
OK 11	44,5055	48,849	0,819	0,746	0,924
OK 12	44,1964	53,348	0,651	0,515	0,931

Post Hoc testas pagal respondentų pareigas

Lentelėje skaičių 1, 2, 3 reikšmės:

1 – direktoriai ir direktoriaus pavaduotojai ugdymui

2 – mokytojai

3 – logopedai ir kt.

PALYGINIMAI							
LSD							
Priklausomas kintamasis			Vidutinis skirtumas (I-J)	Standartinė klaida	p-reikšmė	95% pasitikėjimo intervalas	
						Žemiausia riba	Aukščiausia riba
Galimybė teikti pasiūlymus	1	2	,38371*	0,12272	0,002	0,1422	0,6253
		3	,54881*	0,16021	0,001	0,2335	0,8641
Vadovai skatina lyderystę	1	2	,45539*	0,13811	0,001	0,1835	0,7272
		3	1,04762*	0,18022	0,000	0,6929	1,4024
Lyderiai padeda priimti pokyčius	1	2	,46255*	0,13153	0,001	0,2037	0,7215
		3	,65357*	0,17164	0,000	0,3157	0,9914
Darbuotojai jaučiasi svarbus	1	2	,39096*	0,15285	0,011	0,0901	0,6918
		3	,81890*	0,19848	0,000	0,4282	1,2096
Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą	1	2	,43306*	0,15421	0,005	0,1295	0,7366
		3	,76007*	0,20263	0,000	0,3612	1,1589
Lyderiai laikosi vertybių	1	2	,34681*	0,11980	0,004	0,1110	0,5826
		3	,61172*	0,15729	0,000	0,3021	0,9213
Skaidri ir atvira komunikacija	1	2	,53722*	0,15874	0,001	0,2248	0,8497
		3	,90833*	0,20714	0,000	0,5006	1,3161
Lyderiai skatina prisitaikyti prie pokyčių	1	2	,43389*	0,12443	0,001	0,1890	0,6788
		3	,90476*	0,16237	0,000	0,5852	1,2244
Remiamas darbuotojų tobulėjimas	1	2	,51351*	0,12505	0,000	0,2674	0,7596
		3	,94524*	0,16331	0,000	0,6238	1,2667
Pripažįstamos klaidos ir keičiamasi	1	2	,31022*	0,13478	0,022	0,0449	0,5755
		3	,68571*	0,17573	0,000	0,3398	1,0316
Palaikomos darbuotojų idėjos ir skatinama už nuopelnus	1	2	,39142*	0,14097	0,006	0,1139	0,6689
		3	,91220*	0,18327	0,000	0,5515	1,2729
Skatinamas bendradarbiavimas	1	2	,44621*	0,13383	0,001	0,1828	0,7096
		3	,88293*	0,17399	0,000	0,5405	1,2254
*. Vidutinis skirtumas yra reikšmingas 0,05 lygyje.							

Post Hoc testas pagal respondentų amžių

Lentelėje skaičių 1, 2, 3 reikšmės:

1 – nuo 20 m. iki 35 m.,

2 – nuo 36 m. iki 50 m.,

3 – nuo 51 m. ir daugiau.

PALYGINIMAI							
LSD							
Priklausomas kintamasis			Vidutinis skirtumas (I-J)	Standartinė klaida	p-reikšmė	95% pasitikėjimo intervalas	
						Žemiausia riba	Aukščiausia riba
Galimybė teikti pasiūlymus	3	1	0,20455	0,13620	0,134	-0,0635	0,4726
		2	0,00963	0,09373	0,918	-0,1749	0,1941
Vadovai skatina lyderystę	3	1	,39795*	0,15682	0,012	0,0893	0,7066
		2	,21374*	0,10802	0,049	0,0011	0,4264
Lyderiai padeda priimti pokyčius	3	1	,38947*	0,14538	0,008	0,1033	0,6756
		2	0,10840	0,10002	0,279	-0,0885	0,3053
Darbuotojai jaučiasi svarbus	3	1	0,19717	0,16945	0,246	-0,1364	0,5307
		2	0,08011	0,11736	0,495	-0,1509	0,3111
Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą	3	1	0,22963	0,17257	0,184	-0,1101	0,5693
		2	,25961*	0,11738	0,028	0,0286	0,4907
Lyderiai laikosi vertybių	3	1	,32370*	0,13390	0,016	0,0601	0,5873
		2	0,17001	0,09137	0,064	-0,0098	0,3499
Skaidri ir atvira komunikacija	3	1	0,14332	0,17892	0,424	-0,2089	0,4955
		2	0,03032	0,12309	0,806	-0,2120	0,2726
Lyderiai skatina prisitaikyti prie pokyčių	3	1	0,14274	0,14201	0,316	-0,1368	0,4223
		2	0,00194	0,09795	0,984	-0,1909	0,1947
Remiamas darbuotojų tobulėjimas	3	1	0,23046	0,14314	0,108	-0,0513	0,5122
		2	0,06748	0,09828	0,493	-0,1260	0,2609
Pripažįstamos klaidos ir keičiamasi	3	1	0,15214	0,15007	0,312	-0,1433	0,4475
		2	0,14772	0,10344	0,154	-0,0559	0,3513
Palaikomos darbuotojų idėjos ir skatinama už nuopelnus	3	1	0,13206	0,15966	0,409	-0,1822	0,4463
		2	0,09977	0,10874	0,360	-0,1143	0,3138
Skatinamas bendradarbiavimas	3	1	0,22014	0,15137	0,147	-0,0778	0,5181
		2	0,15177	0,10296	0,142	-0,0509	0,3544
*. Vidutinis skirtumas yra reikšmingas 0,05 lygyje.							

Post Hoc testas pagal įstaigos dydį, atsižvelgiant į darbuotojų skaičių

Lentelėje skaičių 1, 2, 3 reikšmės:

1 – iki 40 darbuotojų,

2 – nuo 40 iki 60 darbuotojų,

3 – nuo 60 darbuotojų ir daugiau.

PALYGINIMAI							
LSD							
Priklausomas kintamasis			Vidutinis skirtumas (I-J)	Standartinė klaida	p-reikšmė	95% pasitikėjimo intervalas	
						Žemiausia riba	Aukščiausia riba
Galimybė teikti pasiūlymus	3	1	0,20171	0,15278	0,188	-0,0990	0,5024
		2	0,12651	0,15532	0,416	-0,1792	0,4322
Vadovai skatina lyderystę	3	1	0,04118	0,18105	0,820	-0,3152	0,3975
		2	0,04274	0,18421	0,817	-0,3199	0,4053
Lyderiai padeda priimti pokyčius	3	1	0,06708	0,16743	0,689	-0,2625	0,3966
		2	0,09117	0,17036	0,593	-0,2442	0,4265
Darbuotojai jaučiasi svarbus	3	1	0,15445	0,19275	0,424	-0,2250	0,5339
		2	0,10089	0,19606	0,607	-0,2850	0,4868
Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą	3	1	0,22233	0,19238	0,249	-0,1563	0,6010
		2	0,33700	0,19574	0,086	-0,0483	0,7223
Lyderiai laikosi vertybių	1	2	0,01400	0,09070	0,877	-0,1645	0,1925
		3	0,05674	0,15235	0,710	-0,2432	0,3566
Skaidri ir atvira komunikacija	3	1	0,06841	0,20024	0,733	-0,3257	0,4625
		2	0,01099	0,20373	0,957	-0,3900	0,4120
Lyderiai skatina prisitaikyti prie pokyčių	1	2	0,10572	0,09587	0,271	-0,0830	0,2944
		3	0,13636	0,16434	0,407	-0,1871	0,4598
Remiamas darbuotojų tobulėjimas	3	1	0,15210	0,16141	0,347	-0,1656	0,4698
		2	0,19068	0,16418	0,246	-0,1325	0,5138
Pripažįstamos klaidos ir keičiamasi	3	1	0,13494	0,17065	0,430	-0,2010	0,4708
		2	0,01095	0,17392	0,950	-0,3314	0,3533
Palaikomos darbuotojų idėjos ir skatinama už nuopelnus	3	1	0,07998	0,17775	0,653	-0,2699	0,4299
		2	0,09310	0,18085	0,607	-0,2629	0,4491
Skatinamas bendradarbiavimas	1	2	0,03318	0,10184	0,745	-0,1673	0,2336
		3	0,03130	0,17164	0,855	-0,3065	0,3691
*. Vidutinis skirtumas yra reikšmingas 0,05 lygyje.							